





1001 consejos para emprender

(Eds.) Fernando Jaúregui & Lourdes Carmona

META

1001 consejos para emprender

Fernando Jáuregui & Lourdes Carmona
(Eds.)

1001 consejos para emprender



Dirección del Proyecto:
Área de investigación - Decanato
Escuela de Organización Industrial

Edición:
Fernando Jáuregui, Lourdes Carmona, Emprendedores 2020

1ª edición: noviembre de 2014

Editorial Almuzara
Director editorial: Antonio E. Cuesta López
Edición de Antonio de Egipto
www.editorialalmuzara.com
pedidos@editorialalmuzara.com —info@editorialalmuzara.com

Imprime: Gráficas La Paz
I.S.B.N: 978-84-16100-84-2
Depósito Legal: co-1819-2014

Hecho e impreso en España —*Made and printed in Spain*.

Entidades colaboradoras































ÍNDICE

Prólogo 15

Innovación-emprendimiento y ética, fórmulas para mejorar una sociedad por Mariano Barbacid 15

Capítulo 1: Pasos para crear una empresa 21

Cree en ti, pero no con una fe ciega, sino con un plan de negocio propio por José Carrillo Menéndez 21
Si no eres emprendedor... ¿Será porque lo has probado poco? por Tontxu Campos 25
Seis I-Elementos y diez consejos para emprender por Pedro Carrión Pérez 28
¿Está abierta la ventana de tu oportunidad? por Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez 32
¿Me salen las cuentas? ¿Qué puede fallar? por Jorge Coque Martínez 36
Innova, evoluciona y diferencia tu producto por José Alberto Molina 39
Busca el éxito, pero de una manera que se pueda contar y de la que puedas estar orgulloso por Javier González Benito 41
Nunca olvides la cautela por Juan Antonio Vázquez 43
El poder de los sueños por David Ciudad Rodríguez 46
¿Qué no hay que hacer para emprender un negocio? por Ángeles Gutiérrez 49
Que no te desilusionen ni la burocracia ni aquellos que te tachen de loc@ por David Pardo y Francisco Pardo 54
El momento oportuno siempre es ahora por Mario Rondán Fernández 56
Si Moisés hablará de emprendimiento... éstas serían sus tablas por Fernando Bayón 59
Empresa, sinónimo de trabajo, vocación y sentido común por Rafael Torres 61
Emprender es una carrera de obstáculos... ¿Cómo sobrevivir? por Tomás Pascual Gómez-Cuétara 63
Cubre una necesidad social, gana dinero y sé feliz por David Álvarez 67

Capítulo 2: Estar motivado para emprender 71

No es lo mismo el motivo que la motivación por Fernando Galván 71
No imites, diferénciate por Antonio Noblejas 76
La erótica de emprender por José Ruiz Navarro 78
El fracaso es un punto y... seguido por Julio Lafuente 81
Si lo tienes claro, actúa por José M. Sánchez 83
Enamora a tus clientes por Alberto Belmonte García 87
Los problemas sin resolver son una fuente inagotable de oportunidades por Alex Rayón Jerez 89

Ordena tus apuntes y tendrás un dibujo en color por Ignacio García de Vinuesa 92
Si es amor a primera vista, sigue adelante por Antonio Luque Luque 95
Si consigues que tu palabra valga más que los escritos, consigues el éxito por Juan José Hidalgo 97

Capítulo 3: Financiación: ¿tradicional o nuevos conceptos? 101

Diez consejos de un jurista para un emprendedor no jursita por José Manuel Busto Lago 101
Lo perfecto es lo enemigo de lo bueno por Manuel Peiró 106
Sobredimensionar tu negocio puede hundirte; establece objetivos reales por Alberto de Miguel 107
El plan A siempre puede fallar... Prepárate para tu plan B, C y D por Julio Segundo Gallardo 112
Decálogo de opciones para financiarte. Elige la tuya por David González 115
¿Existe una forma óptima de financiación? por Marta Pérez 122
¿Cómo pedir un crédito online rápido y de forma responsable? por Eduardo Marín 124
Fuentes de financiación para startups por Juan Carlos Fernández 127
¿Cuánto, cuándo y para qué necesitas el dinero? por Antoni Ballabrigay 133
Quiero desearte algo mejor que éxito por José Manuel Pazos 137
Recetas para crear tu propio producto por Sergio Ros 140

Capítulo 4: Nuevas Tecnologías y Aplicaciones informáticas para tu empresa 145

El uso de tecnologías, un arma para empresas y emprendedores por José María Conejero 145
Adopta una postura abierta a la innovación por Teodoro Luque Martínez 149
La ambigüedad es uno de los peores «enemigos» del emprendimiento por Nicolás Marchal 152
No te rompas la cabeza, usa software de gestión por Luis Lorenzo 155
Así puedes emprender en el sector de las apps yo nuevas tecnologías por Gonzalo Forniés y José Servat 158
Innovación, pasión y estrategia, la fórmula ganadora del emprendimiento por Rosa García 160

Capítulo 5: Tener un buen socio es tener un tesoro 165

Sobre las claves de un buen equipo promotor: atracción y/o tracción por Raúl Onaindia 165
Haz que tus colaboradores se sientan parte del proyecto por Nicolás Díaz de Lezcano 168
La nueva administración de las organizaciones, el trabajo en red por Cruz Guijarro Herrero 169
Si todos los socios no reman para el mismo lado, la barca se hunde por Santiago Hernández Socorro 172

Las oportunidades surgen de explorar escenarios improbables por Francisco Abad 175
Buenas personas hay muchas, buenos socios hay menos por María Gómez del Pozuelo 178
La «criatura» debe sobrevivir a la incertidumbre permanente que es una empresa por Pilar Andrade 180
Emprender junto a tu equipo por Gonzalo Martín-Villa 182

CAPÍTULO 6: LA PREPARACIÓN DE UN EMPRENDEDOR. ¿QUÉ TIENE QUE APRENDER? 187

Tolerancia al fracaso: de los errores se aprende por Ciro Pérez 187
Crisis: What crisis? Cómo «pre-emprender» para tener ideas dónde elegir por José María Gómez Gras 190
Los intangibles son los que aportan valor por María Amalia Trillo Holgado 192
Una cuestión de enamoramiento por Rubén Calderón Iglesias 196
«Ve más, haz más, viaja más, escucha más» por Yolanda Sánchez Moran 200
Diez cosas que no te contaron antes de ser emprendedor: la importancia de la información por Javier Chico y Jon Oleaga 203
Qué, a quién y dónde vas a vender por Gonzalo Rodríguez Marín 206
El papel lo soporta todo... menos la ilusión por Manuel de Morales 209
Nonsci se autom por Alfredo Ouro 210
Es mejor emprender en época de crisis por Manuel Rodríguez Vázquez ... 214
Atención al «Fenómeno Peter Pan» por Lorenzo Amor 217

CAPÍTULO 7: UN BUEN PLAN DE COMUNICACIÓN 221

Una filosofía para un mundo real, para la incertidumbre por Javier Redondo Rondelas 221
Las tres «Ces»: confianza, confidencia y compromiso con tus clientes por Miguel Pérez-Quintanilla 226
Anotaciones a la hora de hacer un discurso por Carolina Pascual Pérez ... 230
Los periodistas también pueden ser emprendedores por Javier Fernández del Moral 233
Bocados al aire: para comunicar tienes que creer en ti mismo por José Carlos Barbado 239
Sé proactivo, haz que tu target sepa que estás ahí por Avelino Correa 242
«Todo lo que hacemos comunica» por Alberto Giulianotti 244
Veinte consejos y una canción desesperada por Antoni Martorell 249
¿Nos aporta algo aparecer en Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, Youtube, Flickr, tener una página web y un blog? por Jordi Juan 252
La comunicación, el pilar de nuestra vida por Cielo Cardona 256
Cómo evitar que tu proyecto acabe en la papelera por Juanma Romero 258

Capítulo 8: Hacer Marca. La importancia del «marketing» 263

Eres bueno, pero... ¿Te has encargado de que lo sepan tus clientes? por Alfonso Murillo Villar 263
Marketing: Apostar por las palabras más específicas por María Antonia García Sastre 266
Evitar gastos fijos, contratar asesoría por Cristina Gómez Cuesta 269
El éxito: Que los consumidores se identifiquen con tu marca por Alberto Cañas 272
Mi abuela, mi primera profesora de marketing por Nano López y Kike Alabau 274
Elige tu marca... y regístrala por Ivan Sempere 277
¿Cómo quiero que me reconozcan? por Javier Goikoetxea 281

Capítulo 9: Consejos específicos por sectores (a modo de ejemplo) 287

10 consejos para emprender en el turismo por Eugenia Suárez Serrano ... 287
Emprender en el sector agroalimentario por Manuel Pérez Mateos 290
Emprendimiento social: cambiar la actitud mental por Rafael Domínguez Martín 294
Emprender en clave de género por Vicenta Rodríguez Martín 296
10 consejos para emprender en el ámbito de la investigación científica por Eduardo Anitua 301
El del éxito, el único riesgo que compensa asumir por Jean Paul Rignault. 304
El perfeccionismo no ayuda por Valle Idígoras y Alejandro Trefois 306
Energía en todos los sentidos por Francisco José Duran Pérez 309
Los eventos son emprendimientos por Francisco Olavarría Ramos 311
Sé solvente en lo que haces sólo haz aquello en lo que eres solvente por Enrique Sánchez-Guijo 313

Capítulo 10: Internacionalización 319

El mercado de hoy es el mundo por Manuel J. López Pérez 319
Para crecer ¿es necesario buscar nuevos mercados? ¿es necesario o no salir de España? por Ana G. Viñambres 322
Analizar el entorno económico y político de otros mercados por Elio Laureano 326
No poner todos los huevos en la misma cesta por Johnny Ortiz 328
El inglés marca la diferencia por José Antonio Llorente 330

Capítulo 11: El «argot» en el que debemos movernos 335

La gran influencia del mundo anglosajón en la nueva forma de hacer negocios por SirRoger Fry 335
Los diez mandamientos para una «millennial» por Iñaki Ortega 342
Dichosos anglicismos por Diana Clarke 349
La era de los «entreps» por Joaquín Boston 352
From lost to the river por Florent Marot 354
Anglicismos o el código oculto por Joaquín Mateos 356

No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederles a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis donde nacen la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera sí mismo sin quedar «superado» . Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más los problemas que las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo En vez de eso, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.
ALBERT EINSTEIN

La pereza es un elemento motor de la humanidad
GEORGES POMPIDOU

PRÓLOGO

Innovación-emprendimiento y ética, fórmulas para mejorar una sociedad

Mariano Barbacid

Querido lector, tienes en tus manos un libro que te aportará consejos, yo diría que imprescindibles, para acompañar tu particular aventura como emprendedor dispuesto a innovar. En este ejemplar se aúnan las recomendaciones de casi una centena de expertos que, a lo largo de los once capítulos que constituyen la obra, te irán transmitiendo sus experiencias para que puedas empezar a emprender y, sobre todo, a innovar. Porque si algo te ha de quedar meridianamente claro después de leer este libro es que sin innovar no merece la pena emprender. Solo la innovación, sin olvidar otros muchos factores como podrás ver en este libro, puede llevar a buen puerto tu proyecto emprendedor.

Encontrarás en este libro consejos muy prácticos, como las pautas para crear una empresa, o el análisis de las alternativas de financiación y de marketing, la importancia del lenguaje, o la necesidad de

nuevas tecnologías. Herramientas que son por excelencia, junto con la comunicación y la internacionalización, áreas de innovación. En el siglo XXI es imprescindible aplicar estas herramientas a cualquier iniciativa emprendedora.

El radio de acción en el que se puede emprender es vasto y en el capítulo 9 de la obra encontrarás algunos ejemplos de diferentes sectores de emprendimiento. Ejemplos que, sin ánimo de ser exhaustivos, cubren un amplio abanico de iniciativas que pueden servir de modelo y referencia para otras. Pero también en esta obra los autores hablan de motivación, elemento esencial que es motor imprescindible para iniciar, y aún más para sostener y dar continuidad al proyecto y desarrollo de un emprendedor. Bajan al detalle de aquello que un buen emprendedor debe estar dispuesto a aprender y abordan con decisión la importancia de las relaciones humanas a la hora de encontrar el compañero de viaje ideal para la revolución innovadora y emprendedora que estás planteando acometer.

LA EMPRESA QUE NO INNOVA, NO SE SOSTIENE

Este libro expone, sin lugar a dudas, un concepto básico que debe de servir como guía para todos aquellos que quieran seguir el camino del emprendimiento: el binomio innovación-emprendimiento es la fórmula capaz de mejorar la sociedad y las condiciones y calidad de vida de quienes la integramos. Innovación y emprendimiento han de tener un impacto positivo en el ámbito empresarial. Quizá es justamente este ámbito el ejemplo más claro en el que se puede comprobar cómo la empresa que no innova no puede sostenerse. Pues la competitividad y productividad de una empresa pasa necesariamente por iniciativas innovadoras.

Ahora bien, no es el empresarial el único ámbito en el que influye de modo determinante la innovación y el emprendimiento. También de forma muy notoria la innovación repercute en el área de los servicios. Aquí también el binomio juega un papel fundamental. Servicios en el más amplio sentido de la palabra. Desde implementar nuevas tecnologías en diagnóstico y tratamiento de enfermedades, hasta modificar los sistemas de seguridad de un aeropuerto o trasladar al ámbito de la automoción la aplicación de nuevas técnicas robóticas... El límite está en la imaginación de cada uno.

El libro que te dispones a leer aparece en un momento de crisis mundial que de modo singular afecta a nuestro país. Una época de crisis demanda emprendedores capaces de poner en marcha los cambios que permitan salir de ella. O, al menos, ayuden a hacerlo. Y es que innovar implica cambiar. Se habla continuamente del cambio vertiginoso al que está sometida nuestra sociedad. El cambio puede ser caótico o puede ser simplemente consecuencia de la inercia, pero el cambio que arranca de la innovación no obedece al caos ni a la inercia, sino que, muy al contrario, se mueve en la dirección del objetivo que quiere alcanzar y para lograrlo es preciso modificar ciertos parámetros que supondrán cambios ordenados a llegar el objetivo.

El emprendedor debe conocer que para innovar no basta con inventar, ni con investigar, sino que supone implementar el modo en que el invento o la investigación tengan utilidad. Por ello, la innovación requiere necesariamente de multi e interdisciplinariedad y esta realidad se ha tenido muy en cuenta al elegir los autores que han participado en la obra que tienes en tus manos. Académicos que representan al más alto nivel distintas universidades, empresarios, profesionales del mundo de la comunicación, de la economía, de las nuevas tecnologías... se dan cita en esta obra para ofrecer su experiencia. Este amplio y variado grupo de expertos formulan en forma de decálogo sus consejos que pueden ser, sin duda, fórmulas magistrales de gran utilidad en las distintas facetas del emprendimiento.

El emprendedor necesita talento y aprendizaje. Necesita el apoyo tanto público como privado para que su apuesta por la innovación pueda hacerse realidad. Necesita por parte de la sociedad la suma de esfuerzos en infraestructura, medios económicos y flexibilidad por parte de las Administraciones. Habida cuenta de que será precisamente sobre esa sociedad que invierte en sus emprendedores sobre la que repercuta favorablemente el resultado de su innovación, es importante que el emprendedor reciba todo el apoyo posible por parte de entidades públicas y privadas. Aunque no siempre éste es el caso, los consejos que aparecen en este libro a buen seguro te serán de gran ayuda para sortear las deficiencias y obstáculos que encuentres para desarrollar tu proyecto.

MANTENER LA TALLA MORAL

Por todo lo anterior, considero que este libro ofrece de una forma original, rigurosa y dinámica consejos para hacer posible la revolución emprendedora e innovadora que puede transformar nuestra sociedad para bien en muchas facetas.

Por último, quisiera concluir este prólogo atreviéndome a ofrecerte una reflexión personal. Tras vivir 24 años en Estados Unidos aprendí algo que creo es mi obligación transmitirte: Es esencial que en tu trayectoria como emprendedor mantengas siempre una talla moral que sea un ejemplo para los que te rodean en particular y para la sociedad en general. No quiero con esto decir que en Estados Unidos no haya personas que hayan podido prosperar y enriquecerse de forma poco ética, pero sí puedo asegurarte que allí no existe lo que aquí conocemos como la cultura del «pelotazo», o para ser mas exactos, la admisión de esta cultura como algo aceptable en nuestra sociedad. Desgraciadamente, hacerse rico a base de «innovar» bordeando, si no ya lo legal al menos sí lo ético, está perfectamente admitido y aceptado socialmente en España. Una cultura que en lugar de producir rechazo, desgraciadamente, aún produce admiración en ciertos sectores de nuestra sociedad. En mis 24 años en Estado Unidos nunca conocí a nadie admirar el éxito que no fuera logrado, no ya legalmente sino algo mucho más importante, éticamente. Tenemos que formar una sociedad ética donde no haya que esperar o depender de sentencias judiciales para separar lo ético de lo no ético.

Los emprendedores pueden y deben representar la punta de lanza de esa «regeneración democrática» de la que tanto se habla. Mientras no haya regeneración moral, regeneración ética, no avanzaremos. Lo demás es cambiar para que todo siga igual. Mientras no demos de lado al emprendedor cuyo éxito no haya estado marcado por una acción escrupulosamente ética, nunca conseguiremos mejorar como sociedad, haya crisis económica o no. En tus manos está dar ejemplo demostrando a los demás que se puede tener éxito, que se puede crear riqueza y, por qué no, hacerse rico sin perder en ningún momento los principios éticos que deben de guiar a toda sociedad que quiera llamarse avanzada. Este libro también te ayudará a seguir el recto camino.

Invito al lector a disfrutar y aprovechar los consejos que aquí va a encontrar y confío en que puedan dar muchos frutos en diferentes ini-

ciativas de emprendimiento para que en un futuro no lejano repercutan en la mejora de nuestra sociedad en ámbitos tan diversos y complementarios como la propia innovación abarca.

Mariano Barbacid

El Dr. Barbacid estudió Ciencias Químicas en la Universidad Complutense de Madrid (1966-71), doctorándose por la misma Universidad en 1974. Desde 1974 hasta 1998 trabajó en Estados Unidos, primero en el Instituto Nacional del Cáncer y después en la multinacional Bristol-Myers Squibb, donde llegó a ser vicepresidente de oncología preclínica. En 1998 regresó a España para fundar y dirigir (hasta 2011) el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas donde continua sus investigaciones sobre los mecanismos moleculares del cáncer.
El Dr. Barbacid ha recibido numerosos premios y distinciones internacionales entre los que cabe destacar su nombramiento como Miembro Extranjero de la Academia de Ciencias de los EEUU y como «Fellow» de la Academia de la Asociación Americana de Investigación en Cáncer. Además es Doctor Honoris Causa por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, y las Universidades de Cantabria y de Barcelona.

****



CAPÍTULO 1

Pasos para crear una empresa

El autoempleo, crear tu propio negocio, emprender... Se trata de procesos exigentes, que te obligan a seguir una serie de pasos y tomar decisiones secuenciales. Tus posibilidades de éxito aumentan si dispones de la información adecuada, si sabes a dónde dirigirte y utilizar los recursos que tienes a tu alcance. Recuerda, un buen proyecto es sólo el comienzo.

Cree en ti, pero no con una fe ciega, sino con un plan de negocio sólido

José Carrillo Menéndez
Rector de la Universidad Complutense de Madrid

Para el éxito de un proyecto empresarial tan importante es la actitud de los promotores como su aptitud. Según el Diccionario de la lengua española (DRAE) de la Real Academia Española, un emprendedor es quien «emprende con decisión acciones dificultosas o azarosas». Llevado esto al ámbito empresarial, cabe decir que un emprendedor, por definición, se caracteriza por su actitud decidida, tendente a la

asunción de riesgos, buscando la viabilidad de su proyecto a través de la innovación, de la creatividad. Quien decide arriesgarse a crear una empresa ha de hacer suyos valores como el compromiso, la perseverancia, el esfuerzo. Su disposición al trabajo constante es determinante, sobre todo en las fases iniciales del proyecto. Y creer en el propio proyecto, pero no sobre la base de una fe ciega, sino sobre unas bases sólidas previamente definidas en el necesario plan de empresa.

Esta actitud vital es muy importante, pero también lo es, sin duda, tener las aptitudes apropiadas para ello. Y si bien muchas actitudes son innatas a muchas personas, las aptitudes se adquieren, requieren de una formación adecuada para la que hoy en día hay una variada oferta apropiada.

El buen emprendedor, por tanto, ha de reunir un conjunto de aptitudes y actitudes sobre las que debe reflexionar antes de poner en marcha su proyecto.

Sobre la base de lo anterior me atrevo a hacer un listado de 10 recomendaciones básicas que podrían hacerse a un emprendedor hoy en día (tan buenas o tan malas como cualesquiera otras, por supuesto):

1. Perder el miedo al fracaso. En nuestro país sigue existiendo falta de cultura emprendedora que se concreta en un temor exacerbado al fracaso empresarial. Un porcentaje muy significativo de nuestros emprendedores lo son por necesidad, porque no han tenido opción de encontrar un trabajo por cuenta ajena, cuando lo deseable es que primara el emprendedor por convicción. Afortunadamente, se están dando pasos en la buena dirección tanto en los niveles de enseñanza primaria y secundaria como en las propias familias, que según el informe GEM valoran cada vez mejor la figura de un emprendedor (a excepción de este último año 2013, algo atípico). Pues bien, es fundamental valorar en sus justos términos el que el proyecto no tenga continuidad en el tiempo. El fracaso de un proyecto ha de entenderse como parte de un proyecto de aprendizaje, como un Máster profesional en el que se hace cierta la máxima de que «se aprende más de los errores que de los aciertos». Y sobre la base de los errores se pueden sentar las bases de nuevos proyectos más sólidos (aunque ya se sabe que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra).
2. Formarse en materia empresarial especialmente en asuntos financieros, para tener los conocimientos básicos, aunque se

piense delegar la gestión (esto suele ser lo más recomendable generalmente: «zapatero a tus zapatos»). Según el reciente informe PISA los adolescentes españoles tienen unas muy bajas competencias en materia financiera, y esto es algo que también caracteriza a muchos de nuestros empresarios. Hay que poner remedio a ello. Las propias Universidades ofrecen cursos especializados de gestión empresarial dirigidos a emprendedores e incluso posgrados en creación de empresas que permiten adquirir los conocimientos, habilidades y competencias precisos para acometer los proyectos con las máximas garantías. La formación es esencial.

3. Entender que un buen emprendedor empresarial no tiene por qué introducir en el mercado una innovación tecnológica para tener éxito. La viabilidad del proyecto pasa por diferenciarse de lo que ya hay en el mercado, pero esta diferenciación puede darse de muchas formas; por razón geográfica, por ejemplo, simplemente ofreciendo un producto o servicio en una determinada zona que ya está funcionando bien ofrecido por otras empresas en otros lugares.
4. Afrontar las dudas iniciales internas y externas como retos a superar. Muchos cuestionaran la viabilidad del proyecto dejando pocas esperanzas a que el proyecto salga adelante. Esto enriquecerá al emprendedor, le hará cuestionarse cosas que no se había planteado y quizás suponga incluso modificar el producto o servicio a ofrecer, dirigirse a otros mercados. No se debe desfallecer ante las primeras piedras en el camino.
5. Aprovechar las estructuras de apoyo a emprendedores que existen en Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, Cámaras de Comercio e incluso en las Universidades (en la UCM está la Oficina Complutense del Emprendedor, Compluemprende). Servirán para identificar el potencial del proyecto, ayudar a la elaboración del plan de viabilidad y asesorar en el proceso de tramitación para la puesta en marcha de la empresa. Hay prescriptores con mucha experiencia y no tiene sentido no aprovecharse de ello.
6. Buscar relacionarse con otros emprendedores que puedan aportar a su propio proyecto, mediante ideas o a través de su especialización (por ejemplo en gestión) y que sean la base de su deseable crecimiento futuro.

7. Dejar al margen algunos tópicos del tipo «la financiación es una barrera de entrada fundamental para los nuevos emprendedores». De las más de 300.000 empresas que se crean en España cada año, el 98% son empresas individuales o de dos o tres socios que no son intensivas en capital. Si la idea es buena, la necesidad inicial de financiación no tiene que ser un obstáculo capital. Lo importante son los clientes potenciales. Cuando el proyecto exige una financiación mayor hay que pensar en foros de inversión, «*crowdfunding*» u otras fórmulas. Para ello deben dirigirse a las estructuras de apoyo que sean de su confianza. Lo que sí es importante es el crédito para hacer frente a las necesidades de tesorería cuando con los cobros de la actividad no se puede hacer frente a los pagos. Hay que hacer previsiones de tesorería realistas y confiar en que la dificultad actual de acceso al crédito cambiará a corto plazo.
8. Presentarse a premios para buscar así reconocimiento a su trabajo y, sobre todo, ideas que le permitan mejorarlo.
9. Abrir su mentalidad pensando en mercados globales porque en la actualidad es muy difícil el que nuevos proyectos sean viables dirigiéndose exclusivamente a mercados locales.
10. Elaborar un plan de empresa para determinar la viabilidad del proyecto (aunque solo sea a efectos internos, no buscando la financiación de terceros) aprovechando las herramientas de apoyo disponibles en la red y, si es posible, estructuras de asesoramiento.

José Carrillo Menéndez

Rector de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Cursó estudios de matemáticas en la Université Pierre et Marie Curie (Universidad París VI) y desde 1988 es Catedrático de Matemática Aplicada de la UCM. Ha desarrollado una larga labor docente e investigadora, así como estancias en universidades de Francia, Italia, Alemania y Estados Unidos. Resultado de su investigación son los cerca de cuarenta artículos publicados, principalmente, en revistas científicas de impacto. Entre esos trabajos cabe destacar, por su número de citas, «Entropy Solutions for Nonlinear Degenerate Problems», publicado en 1999 en la revista Archive for Relational Mechanic and Analysis. También ha participado en la gestión y organización académicas. Decano de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la UCM (1995/2003). En el año 2000, «Año Mundial de las Matemáticas», según acuerdo de la UNESCO, presidió el Comité de Madrid para la organización del evento. Vicerrector de Innovación, Organización y Calidad (2003/2005) y Vicerrector de Innovación y Espacio Europeo de Educación Superior (2005/2007). Desde el vicerrectorado estableció los proyectos de innovación y mejora de la calidad docente y grupos pilotos adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior. Rector de la Universidad Complutense de Madrid desde junio de 2011.

****

Si no eres emprendedor... ¿será porque lo has probado poco?

Tontxu Campos
Director de Deusto Entrepreneurship Center. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Vaya por delante que no todas las personas han de ser emprendedoras, y que la sociedad necesita todo tipo de profesionales en las instituciones públicas y privadas en las que se organiza. Por eso, debemos situar la cuestión en su contexto adecuado.

Todos tenemos sueños, y lo que nos diferencia es que unas personas van en pos de sus sueños y otras aparcan los suyos y se dedican a hacer realidad los de los demás.

Ante la eterna discusión de si las personas emprendedoras nacen o se hacen, yo creo que se hacen y solo necesitan «un poco de práctica» para hacer realidad sus sueños.

No es tarea fácil dar consejos a las personas emprendedoras. En primer lugar, debemos ser humildes. Si el emprendimiento fuera una ciencia exacta, la naturaleza de esta publicación sería otra; en segundo lugar, las personas emprendedoras encuentra soluciones donde nosotros solo vemos problemas, así que, lo que a nosotros nos parece que va a funcionar, a ellas quizás no les valga. Y, en tercer lugar, las personas emprendedoras tienden a escarmentar en cabeza propia (y no en la ajena) y son más de pedir disculpas que de solicitar permiso. Por ello, es posible que nuestros comentarios, en el mejor de los casos, puedan ser válidos para el resto del mundo, pero no para ellas.

A lo largo de mi vida profesional, he dedicado gran parte de mi tiempo y algunos buenos esfuerzos a trabajar con muchas personas emprendedoras (no solo en el ámbito económico), he analizado unos cuantos cientos de proyectos emprendedores y he sufrido algunos fracasos en propia carne. Por ello, me atrevo a compartir con los lectores algunas vivencias que me parecen relevantes y que siguen resultando sorprendentes a algunas de las personas que se nos acercan a Deusto Entrepreneurship Center con la voluntad de emprender.

1. La idea no vale nada
   Las personas emprendedoras creen que su mayor activo es la idea que tienen. Pero, el mercado (los físicos y los virtuales)

está lleno de muchas ideas similares. Unas tienen éxito y otras no. En lo que se diferencian es en la forma en las que esas ideas se han ejecutado o implementado. Es la ejecución, pues, la clave del éxito.

2. Necesidad, necesidad, necesidad.
   Las personas emprendedoras se aferran a «su proyecto» y son capaces de dar todo por él. Pero para que sea viable, hace falta que ese proyecto sea sentido por los demás como propio. Esto es, satisfaga alguna necesidad de un número adecuado de consumidoras y ofrÉzcaLES una experiencia, una vivencia muy positiva al satisfacerla.
3. Modelo de Negocio: las descargas no dan de comer.
   Sin perjuicio de que pivotemos o lo cambiemos completamente, hay que tener claro quién va a usar nuestro producto y quién va a pagar por él (no tienen por qué coincidir ambas figuras). En el sector TIC se valoran las descargas para medir la «tracción» de la oportuna app, lo cual puede ser muy útil para atraer inversión; sin embargo, cada vez son más las personas que solo invierten a partir de que se hayan producido algunas ventas. Sin modelo de negocio no hay empresa.
4. El Equipo lo es todo.
   Es bueno que la persona emprendedora conozca y, al principio, sea capaz de recorrer todo el ciclo de su aportación a la cadena de valor. Sin embargo, el éxito suele sonreír al equipo y no al «emprendedor-orquesta». Emprender en Equipo no significa que todos sean co-fundadores, ni que todas las personas co-fundadoras sean CEOs o CTOs... Emprender en Equipo supone salir a buscar a las mejores personas profesionales para el proyecto: unas serán co-fundadoras y otras no, unas estarán en el Consejo de Administración y no ocuparán cargo alguno en la estructura de la empresa y otras compatibilizarán ambas responsabilidades. Ésta es una de las tareas más importantes para la persona líder del proyecto.
5. Vivir el *networking* y huir del secretismo.
   Muchas personas emprendedoras no comentan sus proyectos porque tienen miedo a que se los roben o plagien. Sin embargo, compartir la idea con los demás ayuda a pulirla, a redefinirla y, en su caso, a cambiarla. Solo del contraste y la interacción puede venir el éxito, mientras que el secretismo suele generar

soledad y nadie se acerca a los solitarios. No será mala práctica que nuestros *partners* sean buenos «*networkers*».

6. Es la caja y no las pérdidas lo que mata el proyecto emprendedor.
   La mentalidad de la empresa en marcha nos impulsa a fijarnos en la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance del Proyecto. Sin embargo, para que el proyecto emprendedor continúe adelante lo que hace falta es que haya suficiente dinero en caja para pagar los gastos del mes, y ello, mes tras mes. Una correcta gestión del Presupuesto de Tesorería es más valiosa que la de la cuenta de PyG.
7. ¿Inversión para el negocio o para las personas emprendedoras?
   Los medios de comunicación de vez en cuando nos cuentan lo ricas que se han convertido las personas emprendedoras después de vender su empresa. Por lo que vemos, desgraciadamente, algunas de estas operaciones se parecen mucho «al timo de la estampita» más que a la puesta en marcha de una nueva empresa.
   Una empresa, para crecer y desarrollarse, necesita fondos y, por cierto, vale lo que alguien esté dispuesto a pagar por ella. Si no hay ventas, habrá que explicar muy bien su capacidad de generar beneficios en el futuro para atraer capital serio.
8. Valores, valores y valores.
   Las personas emprendedoras son las que quieren cambiar el mundo... para mejor. Si vas a poner en marcha un nuevo proyecto emprendedor piensa en cómo mejorará todo lo que toquéis. Seguro que así tenéis más éxito que si solo pensáis en vosotros mismos.
   La ética siempre da buenos resultados.
9. Es más rentable comenzar con un bufete que contratarlo cuando no hay remedio.
   Dadas las facilidades para fundar una empresa, muy pocas personas emprendedoras contratan a un bufete desde el principio; después aparecen problemas entre las co-fundadoras, o con el tipo de producto o servicio ofertado o con las inversoras... Los buenos bufetes están dispuestos a trabajar a riesgo con las personas emprendedoras, así que es mejor trabajar con uno desde el arranque del proyecto y, así, evitar los problemas.
10. Nada está escrito.
    Lo bueno de dedicarse a emprender es que nada está previa-

mente escrito. Las personas emprendedoras pueden recorrer el camino que decidan y, a menudo, construir su propio camino. Ni siquiera el mejor de los manuales puede condicionar la ilusión y el tesón de quien es emprendedor.

11. Falla rápido, falla barato y..., de nuevo a la carga.
Para poder lograr el éxito, seguramente el fracaso te acosará más de una vez. Es ley de vida, pero procura que el fracaso no te extenúe hasta la inanición; si has de fracasar hazlo rápido y con los mínimos recursos invertidos para que puedas dedicarte al siguiente proyecto.

El éxito te espera al final del camino.

Tontxu Campos Granados

Doctor en CC. Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. En la actualidad es el Director de Deusto Entrepreneurship Centre de la Universidad, además de Profesor de Marketing y Organización y Administración de Empresas. En su carrera profesional ha desempeñado diversos cargos en la Administración pública, entre otros, el de Consejero de Educación, Universidades e Investigación en el Gobierno Vasco, así como el de Diputado de Innovación y Promoción Económica en la Diputación de Bizkaia. Fue presidente de Beaz, SA y Cedemi, SA, así como de Seed Capital Bizkaia, SA. Comenzó su carrera como consultor en el área de Marketing.

****

Seis I-elementos y diez consejos para emprender

Pedro Carrión Pérez
Vicerrector de Transferencia y Relaciones con Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha

Las personas emprendedoras han promovido y promueven los avances de la humanidad en todos los campos. Se trata de personas con unas actitudes y aptitudes relacionadas con la creatividad y la innovación, por encima de la media de la población en general. Los emprendedores identifican oportunidades, establecen objetivos e intentan alcanzarlos, siempre con la motivación necesaria para tener éxito en el reto planteado.

Ser emprendedor es tener capacidad creativa, capacidad de resolución de problemas, es tener una actitud positiva ante los cambios,

no sólo adaptarse a ellos sino generarlos, es manifestar tolerancia al fracaso, aprender de él, es también capacidad para afrontar la incertidumbre y el riesgo.

Algunas de estas capacidades pueden ser innatas, pero a lo largo de la vida se van desarrollando y la educación que se recibe incide de forma muy significativa en ellas. En cualquier ámbito de trabajo, estas competencias favorecen la creación de valor, ya sea al emprender una iniciativa empresarial, al desarrollar una actividad dentro de una organización o en cualquier otra actividad humana.

La Universidad de Castilla-La Mancha es consciente de la necesidad de generar la capacidad de iniciativa emprendedora y por esta causa dirige parte de su actividad a esta finalidad. Desde 2002, está en marcha el programa UCLM Emprende, cuyos objetivos son: fomentar y difundir la cultura emprendedora entre todos sus estamentos (PDI, PAS y Estudiantes) mediante la realización de diferentes actividades informativas y formativas e impulsar la constitución de empresas desde la propia Universidad, las *Junior* Empresas para estudiantes o las *Spin Off* para el personal docente e investigador.

Centrándonos en el contenido propuesto para este capítulo, indicaremos algunas de las recomendaciones para el universitario que quiere emprender, que resumimos en seis I-elementos, concretados en diez consejos.

Los I-elementos son: Idea, Ilusión, Idoneidad del equipo, Información, Instrumentos e Indulgencia con el fracaso. A partir de ellos, precisamos los siguientes consejos asociados:

Idea

1. Idea de negocio: En general, no se emprende por emprender, sino que se detecta lo que se considera una «oportunidad» de negocio y en base a ella se plantea la posibilidad de emprender. La idea de negocio debe estar relacionada con la capacidad de análisis derivada de la formación y la experiencia laboral y vivencial de cada individuo. No hay que «cerrarse en banda» en la idea inicial, hay que modelarla y adaptarla según se vaya desarrollando el proyecto.

Ilusión

2. Fuerte motivación: Emprender con éxito y mantener en el tiempo un proyecto empresarial no es tarea fácil; de hecho, solo lo consigue un bajo porcentaje de los que lo inician, debido, princi-

palmente, a las dificultades y problemas inherentes a las actividades empresariales. Esas dificultades las superan, en mayor porcentaje, las personas que están motivadas y, por tanto, ilusionadas con su proyecto.

Idoneidad del equipo

3. Formar un equipo multidisciplinar: Normalmente, la complejidad de la actividad empresarial hace difícil que una sola persona pueda tener todos los conocimientos en todos los ámbitos de la actividad; por tanto, en muchos casos es necesario plantearse la formación de equipos multidisciplinares en los que la asignación de tareas sea acorde con la formación y/o experiencia de cada uno. El hecho de formar este equipo no implica necesariamente que todos sean promotores o socios del proyecto; también pueden ser personas contratadas.

Información

4. Tener información/formación empresarial: Las características de los mercados a nivel local, nacional o internacional han cambiado drásticamente en los últimos años. La globalización ha incrementado la competencia y para estar bien posicionado es importante tener un nivel mínimo de conocimientos relacionados con la actividad empresarial, independiente de los que hayan podido adquirir con una carrera universitaria.
5. Asumir la incertidumbre y el riesgo: El riesgo y la incertidumbre es algo consustancial a la actividad empresarial. Como no es posible conocer toda la información, hay que asumir riesgos y tolerar trabajar con un cierto grado de incertidumbre. El famoso dicho: «Torres más altas han caído» aplicado al mundo empresarial da idea de que, por muy bien que vayan las cosas hoy, mañana se puede producir un cúmulo de circunstancias que provoquen el fracaso. Por tanto, las personas que emprenden deben tener un espíritu aventurero donde siempre se contemple la incertidumbre en el mañana y el riesgo permanente.
6. Identificar la información crítica del sector: Cada sector productivo o económico tiene sus reglas; sus formas de operar, lo que puede hacer que lo que es válido para uno, no lo sea en absoluto para otro. Si se pretende entrar en un tipo de mercado y negocio es muy importante conocerlo o, en su caso, contar con alguien que lo conozca y pueda orientar al respecto. Dentro de

este apartado, algo fundamental es conocer quiénes son nuestros competidores, cómo actúan, cómo reaccionan ante la competencia o cómo son las relaciones con sus proveedores y clientes, entre otras. Es muy importante filtrar para obtener la información crítica y, por tanto, no incurrir en un coste de la información desmesurado.

7. Hacer un proyecto y plan de empresa: Un proyecto que permita presentar el modelo de negocio para difundirlo entre los agentes interesados y un plan de empresa que, aunque difícilmente se cumplirá, puede servir como una estimación sobre cómo podría evolucionar el negocio. En este sentido, hay que intentar ser «realista» y mejor todavía «pesimista», planteando algo próximo a lo que conocemos como «el caso peor». De esta forma, cualquier logro por encima será un éxito.

Instrumentos

8. Uso de las TIC's: Las nuevas tecnologías resultan imprescindibles para la mayor parte de las actividades humanas y, por ende, en el mundo de la empresa y los negocios. Por ello, es importante conocer las aplicaciones relacionadas con las TIC's y sus posibilidades en el tipo y modelo de negocio planteado.
9. Oportunidades de financiación: La financiación es un factor clave en la puesta en marcha de una actividad empresarial. Hay que buscar las oportunidades de subvenciones o financiación preferente que se puedan encontrar en función de la situación personal de los promotores o por las características del proyecto empresarial. Hay que participar en los concursos de ideas, en los que, además de que otros, quizá expertos, valoren la idea, se pueda obtener «un premio» que pueda constituir el capital semilla o una parte de la financiación necesaria. En cualquier caso, es aconsejable hacer la inversión mínima requerida al principio y planificar las necesidades de financiación en función del desarrollo de la actividad.

Indulgencia con el fracaso

10. No temer al fracaso y aprender de él: Las posibilidades de alcanzar el éxito la primera vez que se emprende son muy reducidas. Existen muchos emprendedores que no llegan a ver en marcha su proyecto y, aunque lo vean, no son capaces de mantenerlo vivo mucho tiempo. Hay que contemplar la posibilidad de fra-

caso y, llegado el caso, tolerarlo y considerarlo dentro del proceso de aprendizaje como empresario, asimilando los errores cometidos para que, de esta forma, no se vuelva a caer en ellos.

Tener en cuenta estos consejos generales y otros específicos adaptados al tipo y modelo de negocio, así como a las características personales del emprendedor, pueden resultar fundamentales para alcanzar el éxito en una iniciativa empresarial. La Universidad de Castilla-La Mancha está llevando a cabo acciones para proporcionar al mercado personas con talento emprendedor para poner en marcha proyectos propios y generadores de valor.

Pedro Carrión Pérez

Es ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y Doctor ingeniero de Telecomunicación por la universidad Politécnica de Valencia. Catedrático de la Universidad de Castilla-La Mancha en el Área de Tecnología Electrónica. Desde 1992 es Director de la Sección de Tecnología Electrónica de la Imagen y del Sonido en el Instituto de Desarrollo Regional (IDR) y Director del canal interno de televisión (UCLM-tv) desde su creación en 2004. Desde diciembre de 2011 es Vicerrector de Transferencia y Relaciones con Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha.

****

¿Está abierta la ventana de tu oportunidad?

Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez
Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Profesora de la Universidad de Cádiz

1. Distingue si el negocio en el que has pensado es solo una idea o una oportunidad. Es decir, no sólo debes pensar en lo que tú deseas vender, sino en lo que los clientes necesitan y están dispuestos a comprar. Hay tres maneras de identificar una oportunidad: observar tendencias, resolver problemas y encontrar nichos en el mercado. En la primera debes analizar las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas y políticas. En la segunda, pregúntate qué problema se resuelve con tu idea de negocio. Y en la tercera descubre grupos de personas que necesitan tu producto o servicio.

2. Identifica tu mercado objetivo, que es la porción del sector o el segmento de mercado que representa un grupo de clientes con intereses similares y al cual vas a dirigir tus esfuerzos. Para hacerlo correctamente debes identificar primero el sector al que pertenece. Un sector es un grupo de empresas que producen un producto o servicio similar. Debes conocer su tamaño, su tasa de crecimiento, su proyección de ventas y sus características. También debes saber si está concentrado o fragmentado. El primero está dominado por un número reducido de empresas de gran tamaño. El segundo cuenta con un gran número de empresas de dimensiones reducidas. Una vez que te asegures de que tu idea de negocio satisface necesidades de tus clientes potenciales, debes averiguar si estos cuentan con los recursos suficientes para comprar lo que les ofreces. No basta con que tus posibles clientes necesiten tu producto o servicio, tienen que tener poder adquisitivo. Habla con ellos. Ponte en su lugar. Conócelos. Averigua cómo viven, cómo piensan, qué necesitan, cuáles son sus problemas, qué productos o servicios están adquiriendo ahora y si les están cubriendo sus necesidades. Identifica los huecos que puedes aprovechar o las modificaciones que puedes hacer al producto o servicio que están adquiriendo actualmente.
3. Averigua si la ventana de oportunidad se encuentra abierta. La ventana de oportunidad es el periodo de tiempo en que una empresa se puede incorporar de manera efectiva al mercado. Si la ventana de oportunidad se encuentra cerrada, aunque tu idea sea genial, no saldrá adelante. Recuerda que deben concurrir circunstancias favorables de índole social, política, económica y tecnológica. Si no es el momento adecuado, espera.
4. Analiza tu potencial. Enumera tus conocimientos y habilidades y ve si cuentas con lo necesario para sacar al mercado el producto o servicio que deseas. Céntrate en tu experiencia personal, en tu conocimiento del sector, en tu «olfato» para descubrir necesidades no cubiertas, en tus redes sociales y en tu creatividad. Si encuentras que tienes algunas debilidades, invita a participar de tu emprendimiento a personas que cuenten con las características personales y profesionales que a ti te faltan. Un buen equipo es fundamental para el éxito de tu emprendimiento.
5. Conoce a tus competidores. Puede haberlos directos, indirectos y futuros. Los directos ofrecen un producto similar a tu mismo

mercado. Los indirectos son los que ofrecen productos sustitutivos que pueden satisfacer la misma necesidad que tú deseas cubrir. Y los futuros son los que pueden llegar a ser tus competidores, tanto directos como indirectos. Haz también una estimación de tus posibles ventas contactando con asociaciones de comercio del sector, encontrando una empresa que sea comparable con la tuya y haciendo una investigación en Internet o en fuentes bibliográficas.

6. Desarrolla un modelo de negocio. Puedes buscar en Internet el modelo *Canvas* con el que puedes tener una visión global y muy gráfica de lo que es tu producto o servicio. En este modelo deberás describir el segmento de clientes al que deseas enfocarte. Identificar tu propuesta de valor, es decir, los problemas que resuelve el cliente al utilizar tu producto o servicio, las necesidades que satisface tu producto o servicio y el valor que dará a los clientes que lo compren. Debes tener claros cuáles serán tus canales de distribución, la forma en que te relacionarás con tus clientes y el coste que tendrás que afrontar. Debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos y lo que los clientes están dispuestos a pagar por tu producto o servicio. Debes saber cómo obtendrás los recursos financieros, físicos, intelectuales y tecnológicos que necesitas. Tienes que estudiar con seriedad quiénes serán tus socios comerciales, tus proveedores y los recursos clave que deberás obtener. Debes crear una estructura de costes y definir una estrategia en la que decidas crear una empresa de costes bajos o un negocio que pueda crear valor a un precio más alto.
7. Realiza un análisis de validez de tu idea de negocio en la que examines la fortaleza de la idea, el sector, el mercado y el cliente, tu equipo de trabajo y las finanzas. El resultado debe indicarte si el potencial de tu idea es alto, moderado o bajo. Si es éste último, replantéate la idea.
8. Elabora un análisis de factibilidad, que es un proceso para determinar la viabilidad de tu idea de negocio y saber si es conveniente y oportuna. Este análisis se centra en varias partes. La primera es la factibilidad del producto o servicio donde debes estimar la deseabilidad y la demanda. Puedes incluso hacer una encuesta para saber la probabilidad de compra de tu producto o servicio entre tus clientes potenciales. Se continúa con el estu-

dio de la factibilidad del sector y mercado objetivo, donde se evalúa el atractivo general de ambos. Luego se aborda la factibilidad de la organización, cuyo objetivo es determinar si se cuenta con la suficiente experiencia organizativa, habilidades de gestión y recursos para tener éxito. Por último se analiza la factibilidad financiera. Si todo te resulta factible, debes proceder con el plan de negocio.

9. Un plan de negocio es un documento escrito, de veinticinco a treinta y cinco páginas, en el que debes explicar con detalle todos los aspectos de la nueva empresa. Este plan servirá tanto a tu equipo como para darte a conocer a posibles inversores. Es la mejor forma de interesar a alguien en tu proyecto. Debes iniciarlo con un resumen ejecutivo en el que describas de manera breve el contenido del plan. A continuación escribe una descripción de la empresa, un análisis del sector, un análisis del mercado, un plan de marketing, una descripción del equipo directivo y de la estructura organizativa, un plan de operaciones y un plan económico financiero. Si tu posible inversor cuenta con poco tiempo para leer o para escucharte, debes preparar un *elevator pitch* que consiste en crear un discurso breve y convincente con una duración no mayor a dos minutos donde se resalten los puntos más relevantes de tu propuesta de negocio.
10. Utiliza las fuentes de financiación que mejor se adapten a tu circunstancia. Puedes invertir dinero personal o recurrir a otras fuentes como el *Bootstrapping*, el *Venture Capital*/Riesgo, *Business Angels* o *Initial Public Offering*. Cuando tu negocio sea una realidad, planifica y gestiona el crecimiento de tu empresa para no perder capacidad directiva y poder hacer frente a los desafíos diarios como la gestión del *cash flow*, el control de calidad, la estabilidad del precio y las limitaciones de capital. Plantéate una expansión internacional mediante *exporting*, *joint ventures*, licencias, *wholly owned subsidiar*, *franchising* y *turnkey project*, entre otros.

Luisa Fernanda Cuéllar Vázquez

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Posee un Máster en Desarrollo Humano. Ha trabajado tanto en la empresa privada como en la pública. Ha sido Directora de Banca de la Mujer en el Banco Nacional de México asesorando y financiando proyectos de mujeres empresarias. En la misma institución también ocupó el cargo de Gerente de Recursos Humanos y Formación de Personal. Se ha desempeñado como docente en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

en la ciudad de Guadalajara, México. En ese país, publicó en prensa más de doscientos artículos sobre empresa y manejo de personal. Es autora de varios libros publicados tanto en México como en España. Actualmente es profesora en la Universidad de Cádiz y colabora en El Diario de Jerez.

****

¿Me salen las cuentas? ¿Qué puede fallar?

Jorge Coque Martínez
Doctor Ingeniero Industrial. Profesor de Organización de Empresas en la Universidad de Oviedo

Las personas realmente emprendedoras no suelen admitir con facilidad que otras les digan por dónde tienen que ir. Además, éste es un asunto donde las recetas no tienen mucho sentido. Por tanto, creo que mi papel como interesado en el fomento del emprendimiento no debería centrarse en dar consejos bajo la forma de respuestas cerradas a quienes se estén planteando (o no) esta vía, sino en ayudarles a plantearse preguntas pertinentes.

Esas preguntas pueden ser numerosas, y las situaciones desde las (o los objetivos para los) que se pretenda emprender tan heterogéneas (tan heterogéneos) como las personas involucradas y sus respectivos contextos.

Mi experiencia, un tanto dispersa, incluye desde impartir asignaturas de creación de empresas a alumnado universitario que (tal vez) se plantea la opción del empleo por cuenta propia entre otras (he dado estas materias desde mucho antes de la crisis actual, en titulaciones que gozaban de casi pleno empleo) hasta participar en proyectos de cooperación para el desarrollo mediante apoyo del emprendimiento en América Latina o África subsahariana, pasando por procesos de animación socioeconómica para/con colectivos de difícil empleabilidad en España.

He realizado también algún estudio sobre emprendimiento social, sobre empresas recuperadas por sus plantillas y sobre cooperación entre microempresas de base tecnológica. Las preguntas no pueden ser las mismas para quien emprende porque en caso contrario pierde

su puesto de trabajo o, en el extremo, se muere de hambre que para quien lo hace porque quiere ayudar a otras personas, o porque simplemente le apetece el reto, o porque en su familia es normal montar una empresa, o porque ¿por qué no?

Sin embargo, encuentro algunos puntos comunes en todo ese mi bagaje que resumo en las siguientes sospechas (que no convicciones):

- Emprender ha de ser una decisión libremente adoptada, nunca inducida por necesidades extremas ni por terceros (con todas las salvaguardas que imponen situaciones tan frecuentes como algunas de las que acabo de mencionar).
- Por tanto, los apoyos externos públicos o privados deberían mantenerse siempre en un papel complementario respecto a quienes emprendan (respetando siempre su protagonismo desde un segundo plano, adaptándose a las necesidades que expresen —o ayudándoles antes a identificar esas necesidades).
- Emprendimiento equivale a pequeña dimensión (o me interesa mucho menos el emprendimiento en escalas mayores por encontrarlo mezclado con fenómenos de otra índole; además, la mayoría del emprendimiento real pertenece a la microescala y casi todo el gran emprendimiento real comenzó con actividades modestas).
- Es mejor emprender colectivamente (o, frente a una corriente de pensamiento muy extendida que identifica emprendimiento con fenómenos individuales, encuentro mucho más atractivas situaciones en que varias personas —pocas, por lo expresado en el punto anterior— son capaces de compartir problemas, ilusiones, capacidades y apoyos externos).
- Es más difícil emprender colectivamente (porque llegar a compartir problemas, ilusiones, capacidades y apoyos no es nunca sencillo, ni inmediato).
- Todo proceso de emprendimiento es eso, un proceso que, como tal, incluye tomarse las cosas sin demasiada prisa mientras se trata de vislumbrar mucho más allá de los momentos iniciales (si seguimos hablando de emprendimiento colectivo, la dificultad más difícil de resolver no es cómo llegar a compartir problemas, ilusiones, capacidades y apoyos en los momentos iniciales, sino cómo seguir compartiendo todo eso —no necesariamente con las mismas personas— en cada una de las sucesivas

fases del ciclo de vida que seguirán a esos inicios si, como es deseable, la organización es finalmente engendrada y supera su infancia para pasar a la juventud y alcanzar cierta madurez).

Entonces, a pequeños grupos, y a cada uno de sus miembros, que se estén planteando emprender asociativamente se les podrían proponer una primera batería de preguntas como la que sigue, ajustada en número al decálogo de consejos que me habían solicitado los editores de esta publicación (y a quienes pido sinceras disculpas por no haber sido capaz de formular tales consejos de forma directa):

1. ¿Podéis/puedes resumir vuestra/tu idea empresarial en 1-2 minutos de forma que resulte comprensible y atractiva?
2. ¿Se basa esa idea empresarial en una necesidad objetiva y amplia de terceros? ¿Cómo son esos clientes en términos de localización, número, renta, perfil de compra...? ¿Cómo es previsible que evolucionen?
3. ¿Tenéis/tienes claro cómo llegar a esos clientes, en términos de adaptación a sus particularidades del bien o servicio propuesto, de comunicación comercial, de precio, de canal de distribución...?
4. ¿Cuáles son vuestros/tus recursos y capacidades específicos cara a satisfacer esa necesidad mediante ese bien o servicio (ahorros, recursos materiales, conocimientos académicos, experiencia directa o indirecta, contactos familiares o de otro tipo, rasgos de personalidad...)?
5. ¿A quién/es se le ocurrió la idea y cómo se la transmitió a quién/es?
6. ¿Os/te veis/ves trabajando con estas personas ahora? ¿Os/te apetece? ¿Qué necesita y qué aporta cada miembro del equipo? ¿A qué se va a dedicar ahora cada miembro del equipo? ¿Quién falta? ¿Quién sobra?
7. ¿Y dentro de un año? ¿Y dentro de tres años?¿Y dentro de cinco años? (Mismas preguntas que en el punto anterior)
8. ¿Os salen las cuentas (en términos de inversión y financiación, resultados y tesorería) de aquí a tres años? En caso de respuesta afirmativa, ¿no estás/estáis siendo demasiado optimista/s? ¿Qué puede fallar? En caso de respuesta negativa, ¿cómo se podría cubrir ese déficit si el proyecto es realmente bueno? ¿Lo es?

9. Más allá de los aspectos económicos y financieros, ¿qué os/te falta ahora? ¿Dónde se puede obtener?
10. ¿Qué es probable que os/te falte dentro de cinco años? ¿Dónde se podría obtener?

Jorge Coque Martínez

Doctor Ingeniero Industrial con una tesis sobre promoción del cooperativismo como factor de desarrollo en regiones y colectivos desfavorecidos. Profesor de Organización de Empresas en la Universidad de Oviedo.
Voluntario de la ONGD Ingeniería Sin Fronteras de Asturias. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid. Codirector del máster en Gestión de Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo y de Intervención Social de la Universidad de Oviedo durante sus 9 ediciones (2004-2013). Colaborador durante los últimos veinte años en diversos programas para creación o mejora de la gestión de cooperativas rurales en Colombia, de empresas de inserción social en España y de microempresas colectivas en Camerún y en Angola. Docente en universidades y otros organismos españoles, colombianos, salvadoreños o peruanos sobre fomento del emprendimiento, gestión de pequeñas empresas, economía social, entidades no lucrativas o promoción del desarrollo territorial, aplicando métodos participativos desde un enfoque de proyección social universitaria. Autor de medio centenar de artículos y capítulos de libros, y codirector de varias obras colectivas, como «Creación y gestión de empresas de inserción social» (2000), «Libro Blanco de la Economía Social en el Principado de Asturias» (2003) o «Fomento del espíritu emprendedor en la Universidad de Oviedo» en colaboración con el Ayuntamiento de Gijón (2007).

****

Innova, evoluciona y diferencia tu producto

José Alberto Molina
Catedrático de Economía y Decano Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza

1. Emprende si sientes pasión por ello. Una parte del éxito radica en tu entusiasmo.
2. Minimiza los riesgos evaluando tus conocimientos y experiencia sobre la actividad que pretendes iniciar y dejándote asesorar por expertos.
3. Realiza tests de mercado que te permitan identificar el grado de

aceptación de tu producto o servicio. Enfócate en tus clientes potenciales, en sus necesidades y preferencias.

4. Identifica tus rasgos de emprendedor, aprovecha tus fortalezas y salva las debilidades que sean relevantes o limitativas rodeándote de profesionales y expertos competentes cuyas capacidades debes aprovechar.
5. Innova, evoluciona y diferencia tu producto o servicio respecto a la competencia. Posiciona adecuadamente tu marca de tal forma que proporcione un adecuado margen de beneficios. Debes ser capaz de ofrecer algo que no ofrecen los demás.
6. Consigue la financiación básica que precisas de entidades financieras, familia y amigos, calculándola desde una aproximación pesimista de manera que evites la dependencia financiera a corto plazo.
7. Dótate de una estructura organizativa sencilla, ligera y flexible; pero muy leal y eficaz.
8. Valora las posibilidades que te ofrecen tus redes de contacto y movilízalas a favor de tu negocio.
9. Elabora, sobre la base de la información anterior, un b*usiness plan* y evalúa la viabilidad del negocio (técnica, comercial, económica y financiera).
10. Debes estar preparado para enfrentar obstáculos. Contempla el fracaso como una oportunidad de la que saldrás reforzado para el futuro.

José Alberto Molina

Es Doctor en Economía por la Universidad de Zaragoza (1992), Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico, Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la citada Universidad e Investigador Asociado del Institute for the Study of Labour-IZA (Alemania).
Ha sido Presidente de la Conferencia Española de Decanos de Facultades de Economía y Empresa y ha sido también Investigador Invitado en la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Madrid, España), en la Universidad de Warwick (Gran Bretaña) y en la Universidad de Rhode Island (Estados Unidos). Sus áreas de trabajo de mayor interés se centran en los análisis microeconómicos dentro de la Economía de la Población y del Mercado de Trabajo, siendo Editor de diferentes revistas académicas internacionales y habiendo publicado sus trabajos de investigación en los journals de prestigio internacional correspondientes a dichas áreas de investigación.

****

Busca el éxito, pero de una manera que se pueda contar y de la que puedas estar orgulloso

Javier González Benito
Decano de la Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Salamanca. Catedrático de Universidad, Área de Organización de Empresas

1. Fórmate en gestión empresarial. Por muy brillante que sea una idea o un proyecto, su desarrollo y puesta en marcha requerirá una serie de habilidades y capacidades para gestionar recursos humanos y físicos. Algunas de estas capacidades pueden ser innatas, pero para la mayoría deben ser adquiridas y la formación puede ser un camino para acelerar esta adquisición. No se trata de ser un directivo experto, pero sí de tener una serie de nociones que te permitan convertir tu proyecto en una empresa.
2. Planifica. Piensa dónde te gustaría estar dentro de dos años y diseña la secuencia de pasos que deberás ir dando en los próximos meses. Eso te permitirá identificar dónde tienes que estar dentro de dos meses. Detalla entonces lo que tienes que hacer en las próximas semanas. Sabiendo dónde tienes que llegar la próxima semana, establece entonces lo que debes hacer cada uno de los próximos días. Todos estos planes se pueden cambiar, pero te permitirán no perder el rumbo y acostarte cada día con un plan de acción para el día siguiente.
3. Identifica las claves de tu proyecto. Debes distinguir lo que es fundamental de lo que es accesorio en tu proyecto de empresa. Para el éxito, debe tener aspectos que lo hacen inimitable, diferente o especial y estos son los que debes cuidar y sobre los que no tienes que perder el control. El tiempo y la capacidad humana son limitados, así que debes priorizar y dedicarlo a los aspectos clave de tu negocio. Ya encontrarás ayuda para el resto de cuestiones.
4. Crea y utiliza contactos. Muchas cosas no podrás hacerlas sólo y necesitarás ayuda. Es importante tener una red de contactos a los que poder acudir. Muéstrate allá donde puedas. No es necesario revelar las claves de tu proyecto, pero sí enseñar dónde

quieres llegar y en qué ámbito te mueves. En muchos casos, los contactos vendrán a ti y no tú a ellos. Aunque las propuestas que recibas no te gusten, no te vayas de ningún sitio dando un portazo. Nunca se sabe si habrá que volver.

5. Sé constante. Emprender no es algo que pueda hacerse a ratos o, al menos, es muy difícil. Tampoco se le puede poner horarios. En un contexto tan competitivo como el actual, el emprendedor de éxito vive, come y duerme con su proyecto. Identifica oportunidades y amenazas para su negocio en cualquier actividad cotidiana de su vida, pues siempre lo tiene presente.
6. Hablar de dinero y ganarlo no es malo. Vivimos muchas veces en un contexto en el que el éxito empresarial se asocia frecuentemente al egoísmo y a la insolidaridad. Hablar de cuánto cuestan las cosas y qué saco yo de esto es impopular, aunque todo el mundo lo piense. Esto en ocasiones convierte al emprendedor en sospechoso. Es importante perder este tipo de prejuicios y pensar que el emprendedor es un generador de riqueza para todos.
7. Compórtate de forma ética y honesta. El punto anterior debe ir lógicamente unido a éste. En las graduaciones me gusta pedirle a mis estudiantes que miren a sus compañeros y a sus familias que les han venido a ver y que, cuando tengan que tomar decisiones empresariales, además de aplicar todas las herramientas y técnicas que le hemos enseñado, apliquen un último filtro y valoren si todas esas personas cercanas se sentirían avergonzados por la decisión que han elegido. Si la respuesta es sí, deben darle otra vuelta al problema. Busca el éxito, pero de una manera que se pueda contar y de la que puedas estar orgulloso/a.
8. No tengas miedo al fracaso. Piensa que cada fracaso será una línea muy valiosa en tu currículum y uno de los mejores máster que puedes hacer. Eso sí, el mundo no necesita kamikazes. Las ideas deben pasar el filtro de la aceptabilidad (hay demanda potencial), factibilidad (tenemos recursos y capacidades para ponerla en marcha) y vulnerabilidad (podemos asumir las consecuencias de un fracaso).
9. No pierdas el entusiasmo. El ser humano suele moverse por incentivos, que pueden ser de muchos tipos, no sólo económicos. Cuanto más claro y definido esté ese incentivo, más pro-

bable y previsible será la reacción humana. Los incentivos del emprendedor son, sin embargo, muy etéreos y poco garantizados, y las frustraciones más probables. El verdadero motor del emprendedor debe ser su entusiasmo, sus ganas de enseñarle al mundo que es competente, su tenacidad para superar contratiempos, y su capacidad para levantarse cada día más fuerte que el anterior.

10. Sé paciente. Muy pocas cosas se consiguen de un día para otro. Lo que para los que te miran desde fuera puede ser un chollo o un golpe de suerte para el emprendedor no lo es, pues sabe todo el trabajo y esfuerzo que le ha tenido que dedicar y lo que ha tenido que esperar. Emprender no es dar «un pelotazo», es trabajar cada día dando pequeños pasos.

Javier González Benito

Licenciado en Matemáticas por la Universidad de Salamanca, Máster en Management por la Universidad de Cambridge, Máster en Dirección de Operaciones por la Manchester School of Management (UMIST) y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Salamanca. Actualmente es Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Salamanca y Decano de su Facultad de Economía y Empresa. Tiene amplia experiencia docente y ha publicado numerosos trabajos en el ámbito de la dirección de operaciones, especialmente en temas como la gestión de la calidad y del medioambiente, la gestión de las compras y el aprovisionamiento, y lean management. Como experto en calidad, ha participado activamente en la evaluación de titulaciones universitarias adaptadas el espacio europeo de educación superior y en la evaluación de diversas organizaciones bajo el modelo de excelencia EFQM y el modelo iberoamericano de la calidad (FUNDIBEQ).

****

Nunca olvides la cautela

Juan Antonio Vázquez
Catedrático de Economía Aplicada. Ex Rector de la Universidad de Oviedo y ex Presidente de la CRUE

El único consejo sería que no hay consejos para emprender. Aun así, emprendo esta tarea de dar consejos con la advertencia de que solo pueden ser tentativos, provisionales, revisables, e incluso directamente desechables por parte de cualquier emprendedor. Sólo con esas cautelas me atrevo a señalar:

1. El emprendimiento está de moda y resulta siempre indispensable, pero especialmente en tiempos de crisis y de búsqueda de nuevas bases del modelo productivo y de crecimiento. Como toda moda, tiene también sus tópicos y sus excesos y hay que evitar que se quede en una invocación retórica para convertirlo en una realidad tangible.
2. El emprendimiento no tiene barreras ni fronteras, no es cosa de unos sectores y no de otros. En las actividades emergentes hay indudables oportunidades, pero también en las tradicionales, que pueden dejar de ser declinantes justamente con emprendimiento e innovación. También el emprendimiento es cosa de todos los campos. No solo de la empresa, los negocios, las ciencias o la tecnología, sino que igualmente se puede y debe ser emprendedor en las artes, la cultura, las humanidades y en todos los ámbitos de la sociedad.
3. El emprendimiento es un ambiente, un marco, una visión. Nos centramos en formar emprendedores y a mí me parece que lo principal es crear un clima y unas condiciones adecuadas para el emprendimiento. No es tanto cuestión de enseñar cómo se emprende sino de eliminar obstáculos, disponer de incentivos y prestar apoyo para que actúen los emprendedores. Eso es a mi modo de ver lo más decisivo y lo que más necesitamos.
4. A emprender enseñan tanto los éxitos como los fracasos. No hay que fijarse solo, como se hace habitualmente, en los casos de éxito sino que en los fracasos es donde también hay mucho que se puede aprender para emprender.
5. No se consigue ser emprendedor a la primera, ni se deja de serlo al primer traspiés. Lo que caracteriza a algunos de los iconos más conocidos del emprendimiento es que tuvieron una idea y la tenacidad, la paciencia, la fuerza, el ambiente y los apoyos necesarios para llevarla a cabo.
6. Emprender es dar valor a una idea. Las ideas encierran valor y son fuente del emprendimiento. Por eso hay que hacer algo con ellas. Lo que parece es que las ideas están en un sitio y los recursos en otro y por eso hay que unirlos. Hay que juntar el dinero y las ideas, hay que buscar las ideas con valor y disponer de mecanismos adecuados para financiar las mejores ideas de capital-riesgo que se encuentren. Lo que parece también es que las ideas y el poder están en lugares distintos y por eso hay que dar poder a las ideas y tener ideas en el poder.

7. La Universidad ha de ser fuente de emprendimiento. En las aulas, en los laboratorios, en los jóvenes que pueblan la Universidad hay ideas y capacidad de emprendimiento que tenemos que saber movilizar y aprovechar. Las universidades son lugares de ideas con valor que tienen ante sí todavía el desafío de dar valor a sus ideas.
8. Para emprender hay que aprender, y en el conocimiento está una de las principales fuentes del emprendimiento. Por eso necesitamos lugares, como la Universidad, de pensamiento, de investigación, de cultura, de ideas renovadas, de ciencia y tecnología, que rompan las fronteras del conocimiento, capaces de inocular la aventura de la curiosidad intelectual para imaginar cosas distintas y abrir nuevas dimensiones al conocimiento, el pensamiento y la acción.
9. No hay una receta para crear emprendedores y no sé si es cuestión de un tipo u otro de formación. Pero las universidades han de revisar sus orientaciones, estructuras y funcionamiento porque no se generan cauces suficientes y adecuados para estimular la creatividad, el emprendimiento y las iniciativas de los estudiantes y no se dispone de mecanismos apropiados para aprovechar y apoyar talentos e ideas que se pueden acabar desarrollando fuera del ámbito universitario, como ha ocurrido en casos tan célebres como el de Steve Jobs, que abandonó los estudios universitarios, o el de Bill Gates que se definió a sí mismo como el «mejor entre todos los que fracasaron en la Universidad de Harvard».
10. Emprender significa atreverse y si hay un riesgo que el país debe asumir es el del emprendimiento. Lo que más necesitamos son ideas, innovaciones, emprendimiento, que impulsen nuestra regeneración. Lo que debe preocuparnos es saber que nuestra economía presenta una baja tasa de innovaciones, que la estructura de apoyo a la ciencia, la tecnología, las ideas y la innovación es aún muy débil en nuestro país. Hemos sido muy arriesgados en lo especulativo y muy poco atrevidos en la innovación y el emprendimiento. Y eso es lo que tenemos que cambiar y el riesgo que ahora hemos de correr.

Juan A. Vázquez

Se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid, y se doctoró en la Universidad de Oviedo. Es catedrático de Economía

Aplicada en la Universidad de Oviedo y entre 1986 y 1994 fue decano de la Facultad de Ciencias Económicas. También ha sido vicerrector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y director de la Revista Asturiana de Economía y miembro del consejo de redacción de Revista de Economía Aplicada. Profesor invitado en la Universidad de California, en el año 2000 fue elegido rector de la Universidad de Oviedo y reelegido en el año 2004, siendo también elegido presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) hasta 2008.

****

El poder de los sueños

David Ciudad Rodríguez
CEO de Populetic.com

«La mayoría de los sueños son concebidos en un momento de pasión, con una perspectiva de posibilidades infinitas, pero mueren lentamente con el paso de los minutos, de las horas, de los días... A menudo, esta inicial pasión, se va convirtiendo en una pasividad hacia un cambio que nunca llega, y los sueños no son perseguidos con la misma sincera intensidad que cuando aparecieron por primera vez.

Lenta y sutilmente, un sueño se convierte en algo evasivo y efímero, y la gente deja morir sus propios sueños, convirtiéndose en personas sin ilusiones, pesimistas, sin ganas de soñar...

«La vida es así», se dicen para sí mismos.

Sienten que el tiempo y la devoción derrochada en perseguir sus sueños se perdieron en el pasado y la cicatriz emocional dura para siempre, toda la vida.

«... Eso es imposible —dirán cuando tú les describas tu sueño—... nunca lo conseguirás».

Pero lo maravilloso de los sueños se encuentra en la capacidad de regeneración que tienen sobre las personas que deciden conseguirlos. Energía, optimismo, vitalidad, alegría, un mundo nuevo se abre delante de ellas. Es curioso cómo un sueño que casi ha desaparecido puede volver a la vida con tanta fuerza. Su renacer te inyecta una vitalidad que a la vez es juguetona y sorprendentemente decidida, la vida vuelve a cobrar su máxima expresión, disfrutando cada segundo como si fuera el último de nuestra existencia.

De repente, los obstáculos dejan de existir. Lo único que importa es

hacer realidad ese sueño. Es el momento de intentarlo, de atreverse, de ser valiente, de saltar, de ser osado, de ir a buscarlo.

Y lo que os debéis preguntar es si el fuego en vuestro corazón es fuerte, porque, si no es así, no hay razón para intentarlo. La mente es un poderoso aliado, pero el corazón es fundamental para conseguir lo deseado.

Podéis cumplir vuestros sueños, y podéis cambiar de vida».

Extracto del libro *Paseando por el mundo*, de David Ciudad

Toda aventura emprendedora se inicia con un sueño, con una idea. Me ha parecido interesante comenzar con este prólogo, porque gran parte de tu éxito depende de la capacidad que tengas de soñar, de ilusionarte, de motivarte. Luego la idea ya evolucionará, con varias ideas increíbles y, con suerte, terminará convirtiéndose en una empresa exitosa.

Me gustaría compartir con tod@s vosotr@s 10 ideas, consejos, que os pueden ayudar a convertir vuestros sueños de emprender en realidad, desde el punto de vista de un humilde soñador:

1. Sueña, y sueña en grande. Si tienes una idea de proyecto, piénsala en grande, en toda su plenitud. Será la mejor manera de hacerte una idea mental de lo que quieres conseguir. Visualiza la empresa, los productos, el equipo, todo, con el máximo detalle, ya que esto te ayudará en su desarrollo.
2. Haz lo que te gusta hacer. La empresa que quieres montar tiene que estar alineada con tus gustos y motivaciones, con lo que te gusta hacer. Si te gusta programar, tienes que poder programar. Si te gustan los deportes, que esté relacionada con estos. Es la mejor manera de disfrutar de la vida, trabajar en lo que amas, además de tener mayores probabilidades de éxito.
3. ¿Ideas?, ¡acción! Muy bien, tenemos una idea, y ¿ahora qué? Hacer, hacer, hacer. La acción es la clave. Las ideas son muy bonitas, los planes pueden quedar de maravilla, las presentaciones, etc. Pero la diferencia se encuentra en la acción. Crea algo rápido, que funcione bien y sencillo, y a partir de aquí obtén feedback para ir mejorando tu producto o servicio.
4. Construye un prototipo. Sí, esto es crítico con un producto, pero también es importante si ofreces un servicio. Un prototipo físico debe funcionar e incluir una explicación clara de las funcionabi-

lidades y ventajas que aporta. Si no puedes construir un prototipo real, al menos diséñalo en ordenador. Y nada de no decírselo a nadie: cuando se lo cuentas y enseñas a amigos y conocidos tu idea va mejorando y mutando, y poco a poco se acerca mejor a lo que necesita la gente.

5. Tienes que ser diferente, ¿cuál es tu valor añadido? Necesitas tener bien definido de qué manera tu producto es distinto al de tus competidores. Tienes que diferenciarte, y ser muy bueno en algo concreto. Si tu idea no está definida con claridad, la gente sentirá que es una copia de algo ya existente y será más complicado que te compren.
6. Desarrollo, financiación, ventas, ¿cuál es la prioridad en mi *start up*? Estrategia. Hay muchas cosas importantes cuando comienzas una empresa, pero un elemento clave y al que se le dedica poco tiempo —porque parece que no es productivo— es a pensar en la estrategia. Es totalmente necesario definir una estrategia y planes alternativos, con el objetivo de tener las cosas claras y minimizar riesgos. La estrategia es dinámica y flexible, y puede ir cambiando, pero tiene que ser tu brújula para llegar a buen puerto.
7. ¿Proyecto o negocio? Hazte esta pregunta. Seguramente piensas que todos los proyectos se desarrollan para obtener beneficios, pero muchas veces se empiezan porque te gusta la idea, porque te apasiona el proyecto, sin vislumbrar cómo se hará dinero. Es importante y totalmente necesario que pienses en cómo vas a conseguir monetizar y poder disfrutar de tu proyecto por muchos años. Las ventas lo curan todo. Conoce cómo tu empresa hará dinero y cómo generarás ventas.
8. Siéntete cómodo con lo desconocido. Nunca se sabe lo suficiente. Siempre te verás obligado a tomar una decisión sin entender completamente lo que va a suceder. Como la vida misma.
9. No lo puedes hacer sólo. Por mucho que sepas y trabajes, necesitas de ayuda. Rodéate de personas con iniciativa, positivas, que tengan ilusión por el proyecto, proactivas, independientes y con un sentido profundo de la responsabilidad. Trátalos de igual a igual, en una *start up* todos están al mismo nivel.
10. No es oro todo lo que reluce. La palabra emprendedor se ha puesto de moda, y parece que ser emprendedor es «guay». Pues bien, pon los pies en tierra, ya que a pesar de ser una profesión maravillosa, tiene una vertiente dura: largas horas de trabajo,

incertidumbres, fracasos, cientos de presentaciones... Pero si funciona bien: libertad, disfrutar con lo que te gusta, reconocimiento, y muchas más cosas. Así que, ¿te atreves a soñar?

David Ciudad

Ingeniero, co-fundador de SIMPPLE, una empresa de I+D+i, y de Woices, un servicio gratuito global donde los usuarios pueden grabar, buscar y compartir comentarios de audio en todo el mundo. Actualmente lidera un nuevo y emocionante proyecto social y tecnológico, Populetic: la primera plataforma online de resolución de reclamaciones.

****

¿Qué NO hay que hacer para emprender un negocio?

Ángeles Gutiérrez
Responsable de Expansión Dolce Love

Hoy en día las empresas parece que están a la orden del día. Son muchas las ventajas que están empezando a darse a los emprendedores que hace que muchos, visto el panorama laboral, se embarquen en negocios que puedan darle algún tipo de beneficio económico a fin de mes con los que tratar de conseguir, de alguna forma, un trabajo más estable y una solución de futuro. Ya sea a través de las franquicias, montar una empresa, pymes, etc., la solución pasa muchas veces por nuestras manos y, a menudo, nos vemos un poco perdidos.

Por eso, desde las Franquicias Dolce Love han elaborado una guía básica para el emprendedor, en la que se orienta para saber lo que hay que hacer para montar una empresa así como lo que NO hay que hacer para emprender un negocio, consejos que pueden ayudarte a decidirte por una idea y emprender con fuerza sin equivocarte por ello. ¿Te gustaría aprender de expertos en emprendimiento, como son las para farmacias eróticas de Dolce Love?

PASOS QUE SÍ DEBES DAR

- Planifica. Esto es lo más importante porque, si no te organizas y sabes lo que quieres hacer, y cómo, no vas a poder empezar nada e

irás siempre a probar pero no conseguirás el éxito en tu emprendimiento. El plan de negocio, o plan de trabajo, es tu plan de acción y no puedes olvidarlo nunca. Por supuesto, no es algo fijo, es dinámico y cambiará conforme vayas viendo los errores o las oportunidades que se puedan plantear a la hora de conseguir mejorar tu negocio o franquicia.

- Elige bien la forma jurídica de tu empresa. Las más habituales en las pymes son las de empresario individual y sociedades de responsabilidad limitada. Pero ahora también están empezando a ser cada vez más aclamadas las franquicias, debido a que formas equipo con otros para crecer juntos manteniendo tu propia forma de dirigir pero apoyado por otros, y además el franquiciador te lo pone muy fácil, para que tú no tengas que pensar en muchísimas variables a la hora de llevar un negocio.
- La declaración previa al inicio de operaciones, en la administración de Hacienda que corresponda a tu domicilio fiscal, es el primer trámite a realizar para abrir tu empresa o negocio.
- Licencia de actividad o apertura. Para poner en marcha el local, en caso de que necesites uno. Vas a tener que pedir este trámite al Ayuntamiento, así que pídelo con tiempo, no sea que tarden en darte cita y tengas que posponer el inicio de tu negocio.
- Alta en el IAE. ¿Sabes que se puede hacer mediante internet? Así te ahorras ir a la oficina correspondiente y tragarte una larga cola.
- Declaración censal. Se refiere a una declaración de inicio de actividad que se hace en Hacienda.
- Alta en la Seguridad Social. Normalmente es en el régimen de autónomos y, al igual que con el IAE, también podrás hacerlo online.
- Elegir el tipo de empresa. Si quieres una sociedad limitada has de saber que se exige que se deposite en el banco un capital social mínimo de 3.005,06 euros, la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil y en la Seguridad Social y la liquidación del impuesto por operaciones societarias (el 1% del capital social). Para una sociedad anónima los trámites son algo diferentes.
- Marketing. La publicidad es muy importante y necesitas saber cómo hacerla, sobre todo cuando emprendes un negocio y aún no es conocido, algo que no ocurre si lo que emprendes es una franquicia. No hace falta esperar a que la tienda o empresa

esté abierta, a veces crear expectación es mucho mejor y algo que puede ayudarte a que después seas más conocido. Por eso empresas como Dolce Love desde el principio se volcaron con el marketing y la publicidad digital, lo que les ha llevado a estar en primera línea de las búsquedas en internet.

- Promociones y regalos. Tienes que pensar en esto. De hecho, si estás pensando en montar una empresa tienes que ser consciente de que, al principio, has de ofrecer mucho por poco para que la gente vaya confiando en ti y en tu plan de negocio, fidelizándose, para que te den comentarios positivos, para crear una cartera de clientes que, de lo contrario, sería imposible que se dieran (y más en estos tiempos). Por ejemplo, Dolce Love lleva años regalando bonos de SAy de Hotel en las Reuniones Tuppersex a sus clientas.
- Tener todo en orden. El tema del papeleo es quizás lo más pesado cuando se emprende una empresa o negocio, pero es mejor tenerlo en orden que no tener que pagar multas después. Por eso es que lo mejor que se puede hacer es llevar un orden con todos los papeles y no esperar siempre a los últimos días para hacerlo.

LO QUE NO DEBES HACER

- No actualizar el plan de negocios. Como te hemos dicho antes, el plan de negocios es tu guía, pero, cuando se realiza, se hace «grosso modo», es decir, de forma general y no particular, de tal manera que cuando empiezas a seguirlo puedes darte cuenta de que convendrían cambios. Hay que hacerlos, no actualizar el plan de negocios puede hacer que los avances de la empresa no sirvan o incluso que se acabe yendo a pique y es lo último que quiere un emprendedor. De ahí que lo importante es intentar verlo como un borrador que hay que cambiar hasta encontrar lo que mejor le vaya a tu negocio.
- No estar pendiente de solicitudes de subvenciones o ayudas. Si has pensado, para montar tu nuevo negocio o empresa, acogerte a las ayudas que hay para empresas tienes que estar muy atento no solo a esas ayudas sino también a los trámites que se necesitan, a las fechas para solicitarlas y a tener todo lo necesario para pedirlas cuanto antes. Ten en cuenta que son muchos

quienes las van a solicitar y, por tanto, deberás saber de antemano qué te piden para ver si puedes entrar o no. No es echar por echar papeles, sino hacerlo bien. Es una de las primeras cosas que debes hacer, ya que, al solicitar algún trámite para montar tu negocio, es muy posible que lo tengas que hacer de una forma determinada.

- No cumplir la legalidad. Con ello nos referimos a no darnos de alta en el IAE o en la Seguridad social con tal de ahorrar en gastos, pero no es lo mejor, porque lo cierto es que las multas y sanciones pueden ser muchas y elevadas. Lo mejor que se puede hacer es informarse de todo lo que se necesita, de todas las licencias y trámites para poder organizarlo y no faltar a nada.
- No entregar trámites a tiempo. De nuevo se incurre en sanciones que pueden ser muy elevadas si se dejan mucho tiempo según qué trámites. Dejarlo conlleva mucho más papeleo de lo que puedas imaginar. Si ves que no tienes tiempo para hacerlos tú solo, contrata un asesor externo o busca ayuda por otros medios, pero no dejes nunca que los tiempos te coman ni dejes la presentación de papeles para el último día. Pues, si algo te falla, no tendrás apenas tiempo de reacción.
- No abarques mucho. Sí, al principio, como emprendedor, quieres abarcar mucho, te quieres «comer el mundo». Pero el mundo te come a ti con ese pensamiento. ¿Por qué? Porque no te especializas en nada y así no podrás dar un servicio tan efectivo si abarcas tanto. Tienes que tratar de tener una idea que puede ser: o tener muchos productos y ver cuál funciona; o bien tener un producto que sea adecuado para los clientes y lanzarte a promocionarlo por todos los medios posibles. Y es que a veces es mucho mejor especializarse, aunque sea para un público pequeño, y, cuando se domine, ir a por otro escalón. Por eso ahora Dolce Love sube al escalón de las franquicias con las Parafarmacias Eróticas, un nuevo concepto de las tiendas eróticas.
- No querer abarcar más. Llegará un momento en que, al final, se estanquen las cosas. ¿Tienes plan B? Porque, si no quieres abarcar más, lo que te ocurrirá es que, llegado un momento, el negocio no podrá crecer más y eso hará que tengas pérdidas. Modernizarte, especializarte y buscar formas diferentes puede ser la solución cuando ya dominas un producto o servicio para ofrecer más a los clientes. Es decir, no debes dejar de ser nunca un emprende-

dor en tu sector, la innovación en un producto es la diferenciación entre tus competidores.

- No pienses demasiado alto. Muchos de los grandes empresarios empezaron desde abajo y han luchado para conseguir el lugar donde están ahora. Por eso, empieza humilde y trabaja con ahínco para conseguir lo que sueñas. Pero si empiezas a emprender, sé consciente de tus limitaciones. Busca lo más económico y mejor para tus clientes y para ti a fin de ofrecer los productos o servicios al mejor precio y con buena calidad. El lujo llegará después si trabajas duro.
- Abarcarlo todo. Cuando estudias una carrera, un grado, o un máster, o vas a emprender, uno de los errores más importantes es querer hacerlo todo o incluso el pensar que sabes de todo cuando no es verdad. Hay muchos que piensan que saben más que aquellos que se dedican a hacer una página web, a llevar las redes sociales o a escribir. Piensan que es sencillo y no es así. Por eso, nuestro consejo es una frase: «zapatero a tus zapatos», no abarques cosas que no sabes o por ahorrar costes porque, a la larga, puede ser peor.
- Son muchos los errores que se pueden cometer a la hora de montar un negocio y, como profesional, tienes que tratar de que eso no ocurra. Si vas a emprender, ya sea un negocio, una franquicia, o tan sólo una tienda de barrio, que sea siempre con cabeza aunque después pongas corazón.

Ángeles Gutiérrez

Responsable de Expansión Dolce Love España. Es licenciada en Psicología por la UNED con master en Sexología. Dolce Love es una empresa de ocio adulto que tiene como principal objetivo el carácter educativo-sanitario mediante la difusión del conocimiento riguroso acerca de la salud sexual.

****

Que no te desilusionen ni la burocracia ni aquellos que te tachen de loc@

David Pardo y Francisco Pardo
Socios Fundadores de Desertic

1. Estás segur@? Todos tus ahorros en el día 1, todo el dinero que entre por tu puerta los primeros 365 días, el 80% de todo el dinero que entre por tu puerta los siguientes 365 días, y así, sucesivamente año tras año y variando los porcentajes según vayan funcionando los negocios. Pocas horas para dormir, pocos días para desconectar y la responsabilidad de, mes a mes, conseguir dinero para pagarte a ti mismo y a tus posibles trabajadores. Te lo volveré a preguntar... Estás segur@? Sólo y tan sólo hazlo si este es tu sueño; si no es así, olvídalo, dedícate a otra cosa, no pasa nada, porque tan sólo si es algo que de verdad deseas podrás soportarlo.
2. Creemos que tu respuesta al punto anterior es que SÍ, que estás preparad@. Perfecto! Vamos a por ello! Ya tienes la idea de lo que quieres hacer y la teoría la tienes aprendida a la perfección, pero... la has llevado al mundo real? Haz números (tres escenarios, pesimista, normal y optimista, y si con el pesimista aún te queda algo de beneficio, adelante!), estudio de mercado (breve, tampoco hay que volverse loco), estudia tu competencia y encuentra un lugar en el que puedas ser referencia.
3. Ahorra, y mentaliza a tus padres y familiares para que también lo hagan. Tan sólo ellos al principio serán los que crean en ti.
4. Que no te desilusionen, ni la burocracia ni aquellos que te tachan de loc@ por crear tu propia empresa. Sigue adelante, rodéate de gente que te apoya y que te aporta positivismo, huye del resto y nunca intentes convencerlos de lo que vas a hacer, porque si te preguntan es porque jamás lo entenderían.
5. Innova. La rueda ya está inventada, no intentes reinventarla, pero sí intenta diferenciarte de alguna manera de tu competencia. Eso hará que hablen de ti y esa es la mejor publicidad.
6. Rodéate siempre de gente mejor que tú, así aprenderás. No tengas miedo, no eres más o menos listo; simplemente, si quieres

avanzar, necesitas a gente mejor que tú en tu equipo. Contrata a gente que te diga de qué forma hay que hacer las tareas y no al contrario, porque, si se lo tienes que decir tú... ¿qué sentido tiene contratarlas?

7. Los gastos. Y sobre todo al principio, huye de los gastos fijos, intenta tener los mínimos posibles! La mayoría de las empresas que fracasan al cabo del primer año es debido a los altos costes fijos que tienen.
8. Crea un buen equipo! El capital humano es lo más importante en la empresa. Muchas veces, para ellos el dinero no es lo más importante y sí lo es el que ellos se sientan especiales y valorados dentro de la empresa. Hazlo! Crecerás más y hablarán maravillas de tu empresa. ¿A qué esperas?
9. ¿Ya tienes un equipo? Perfecto! Ahora... Delega en tus trabajadores de vez en cuando, te lo agradecerán. No puedes hacerlo todo y debes delegar en personas. No esperes a que esas personas tengan mucha experiencia o mucho tiempo en la empresa para delegar en ellas, hazlo desde el primer día. Eso sí, delegar no es dejar que todo lo hagan otros, hay ciertas decisiones que tú, y sólo tú, tendrás que tomar.
10. Sueña, habla de tus sueños, créetelos. No importa lo que opinen los demás cuando los cuentes, simplemente hazlo, y confía en ello. Cuando haces esto, se crea una magia en la mente de cada persona en la que sólo se refleja el momento en el que has cumplido tus sueños y, no sabes cómo, pero lo has conseguido.

David Pardo y Francisco Pardo

Desertic Es una empresa en la que tres socios fundadores han trabajado duramente para ponerla en marcha. David Pardo y Francisco Pardo son, además, socios fundadores de cuatro empresas y socios de un cluster de empresas TIC de Castilla la Mancha. Por su parte, Jennifer Polo es, además de fundadora de Desertic, directora General de Escuela Internacional Quijoteland en Albacete y Profesora en la UNED.
David Pardo es graduado en Empresariales y Márketing. Además, ha cursado tres máster, uno de Dirección General por ESERP; otro de Gestión de la Innovación y un máster en Comercio Internacional por el Centro de Estudios Económicos y Empresariales. Por su parte, Jennifer Polo Cobos es licenciada en Filología inglesa, diplomada en Magisterio de Inglés y cuenta con un máster Oficial en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera. Francisco Pardo, el tercer socio, es graduado en Administración y Dirección de Empresas, tiene un MBA por la Escuela de Económicas de Varsovia y un MBA Executive por AEDE Madrid.

****

El momento oportuno siempre es AHORA

Mario Rondán Fernández
Cofundador y CEO Evolucionapp

Emprender es una aventura en la que no falta emoción, riesgo, determinación y sobre todo ilusión y convencimiento. No existen dos casos similares de emprendimiento, pero si es posible, desde mi experiencia, compartir los diez consejos que transmitiría a todos aquellos que actualmente, o a lo largo de sus vidas, se planteen iniciar una aventura hacia el emprendimiento.

1. Encuentra tu elemento, tu pasión.
   Recogiendo la experiencia de Ken Robinson, un reconocido experto en creatividad y educación, todos en la vida tenemos nuestro elemento, aquello que nos atrae y nos gusta hacer, que nos hace disfrutar y apasionarnos, y es ahí donde realmente somos buenos y podemos destacar. Todos tenemos, en mayor o menor medida, la capacidad de crear, de innovar, y esa capacidad se hace más latente cuando se estimula en un contexto donde disfrutas con lo que haces.
2. Tu idea no es tan valiosa, tus potenciales clientes sí lo son.
   Muchos emprendedores muestran un gran recelo a la hora de compartir su idea de negocio, reticencias derivadas de la posibilidad de que alguien pueda sustraerle la idea y ponerla en práctica. Lo primero que hay que hacer cuando tienes una idea es exponerla, pero no ante tu círculo de amigos y familiares, que tendrán una visión cariñosa de ella: debes encontrar y mostrar tu idea ante posibles clientes potenciales de ese producto y servicio que tienes en la cabeza, y, a través de ese contacto, pulir la idea hasta hacerla lo más afín posible a la necesidad de mercado que va a cubrir.
3. La ejecución de la idea es clave.
   Muchas personas, en diversas partes del mundo, pueden tener una idea parecida o similar a la tuya, pero lo que decantará la balanza será cómo se pone en marcha esa idea, cómo se vehiculiza el paso de esa idea a un producto o servicio en condicio-

nes de ser comercializado. Eso es lo complicado, lo difícil de copiar, porque requiere de competencias personales, de contactos profesionales, de perfiles profesionales y de forma de toma de decisiones que son activos intangibles, y que hará que los que realmente enfoquen bien esa idea sean los que sean capaz de rentabilizarla.

4. El equipo.
   Puedes tener una gran idea, y visualizar con meridiana clarividencia la forma de ejecutarla. Pero sin personas no hay ejecución, y rodearte de las personas adecuadas es importante, muy importante. No busques afinidades personales, no busques lo fácil o cómodo, piensa que necesitaras un equipo multidisciplinar, complementariedades, esto hará mucho más fácil desarrollar todas las áreas del negocio en paralelo.
5. No hay un momento oportuno.
   No podemos guiarnos por el contexto económico, las noticias en prensa, el contexto social determinado en el que vivamos para poner en marcha una empresa. Es decir, ni se debe emprender por desesperación, ni se debe emprender porque es lo que toca. Es una decisión que debes sentir como apropiada porque eres consciente de que tienes la madurez, contactos, iniciativa, equipo o recursos necesarios para ejecutar esa idea. Ese será el momento, lo decides tú, porque tienes la información suficiente para pensar que tu idea puede llegar a buen puerto.
6. Optimismo contenido.
   Obviamente es trivial que emprender desde la negatividad no tiene sentido, pero el hecho de creer en tu idea no debe cegarte y hacerte creer que el éxito llegará con absoluta probabilidad. Debes ser conservador, pensar que puede haber períodos donde cunda el desánimo, y esto hay que tomarlo con naturalidad, porque forma parte de la aventura de emprender. Un cierto conservadurismo te hará estar más alerta y aprovechar posibles oportunidades que surjan en el camino.
7. Análisis del Mercado.
   Independientemente de que tu idea sea absolutamente innovadora, o implique variaciones cualitativas sobre productos o servicios existentes, es importante analizar bien los beneficios, incomodidades e inseguridades de las actuales propuestas de valor que se dan en la oferta que provee al mercado, con el obje-

tivo de pulir tu idea y conseguir la mayor compenetración posible entre tu empresa y el mercado.

8. El emprendedor también se hace.
Vivimos en un país donde la cultura emprendedora ha brillado por su ausencia, desde pequeños se nos ha inculcado buscar la seguridad que puede dar un puesto de funcionario o profesiones que te garanticen un trabajo de por vida. Es cierto que hay perfiles de personas que cuentan con unas características innatas para el emprendimiento que hace que este contexto cultural no les afecte, pero muchos de nosotros nunca pensábamos que podríamos emprender, y a través de un proceso de autoconvencimiento y de autoconfianza es posible adquirir las competencias necesarias para convertirse en un emprendedor.
9. El fracaso no es el final.
Si decimos que emprender es una aventura, y que esto conlleva un riesgo, el fracaso puede llegar y presentarse ante nosotros. Lo mejor es que no ocurra, que no se fracase, pero desde tiempos de la teoría del aprendizaje por ensayo y error de Thorndike, el fracaso, el fallo, te ayuda a aprender y a reorganizar tu forma de actuar para alcanzar el éxito.
10. Piensa en qué vida quieres tener.
Fundamental. Siempre podemos elegir. Existen caminos más fáciles y otros más escarpados, pero al final siempre podemos elegir qué camino queremos tomar en la vida. El emprendimiento implica, en muchas ocasiones, una travesía del desierto más o menos larga donde el sacrificio se impone, la siembra es imprescindible. Pero tú dominas tu destino, es lo más parecido a la libertad que en el sistema capitalista puedes disfrutar, porque te da la opción de vivir haciendo lo que te gusta, lo que te apasiona, cobrando por ello.

Mario Rondán Fernández. Cofundador y CEO Evolucionapp

Ha desarrollado su trayectoria profesional en el ámbito de la consultoría empresarial, a través del asesoramiento a empresas de diversos sectores en materia de Marketing, Planificación Estratégica y Gestión de la I+D+i. Es Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado y Diplomado en Ciencias Económicas y Empresariales, así como Máster en Gestión Integral de Entidades Deportivas, contando con formación complementaria especializada en Innovación Empresarial, Marketing y Business Management.

****

Si Moisés hablara de emprendimiento… Éstas serían sus tablas

Fernando Bayón
Director de EOI

El emprendimiento es una acción cargada de sentimientos y vocación personal, compendio de capacidades, formación y creatividad que se concreta en opciones o expectativas reales de futuro. En definitiva la historia de una esperanza individual.

Para aquellos que decidan acometer el emprendimiento les recomiendo recordar estos mandamientos:

1. Que los emprendedores:
    - Pongan pasión en lo que hacen
    - Que la pasión no enturbie la razón
    - Que la razón tenga un fundamento
    - Que el fundamento proceda del estudio y la reflexión.
    - Que el estudio y la reflexión sean concretos y tengan cabida en la sociedad.
2. Que los emprendedores:
    - No actúen en solitario. Hoy no hay espacio para Robinson Crusoe.
    - La suma de varios talentos siempre es rentable. La soledad es el peor enemigo para enfrentarse a los problemas. Lo mejor es compartir y decidir conjuntamente, pero rodearte de los mejores.
3. Que los emprendedores:
    - Sean conscientes. No hay que emprender porque sí. Hay que hacerlo como una opción personal, profesional y laboral. Es fundamental marcar una estrategia. Las cosas que se hacen tienen sentido solo si van dirigidas a los objetivos.
    - Evoluciona hacia tu estrategia de emprendimiento.
4. Que los emprendedores:
    - Se proponen para emprender. Tal y como cada persona está ahora no va a poder conseguir el éxito. El emprendedor necesita poner en práctica determinadas competencias. Si

las tiene ha de mejorarlas. Si no las tiene ha de adquirirlas (lo que no es nada fácil).

5. Que los emprendedores:
   - Actúen sin miedo pero con temor.
   - Sin exageraciones pero con valentía.
   - Sin improvisar pero dejando actuar la intuición.
   - Sin ataduras pero con compromiso.
   - Sin carencias pero no es necesario tenerlo todo.
   - Sin fatiga pero constantemente.
   - Sin jactancia pero con precaución.
   - Sin agresividad pero con cierta carga de riesgo.
6. Que los emprendedores:
   - Sepan que nadie les va a solucionar sus problemas. Si alguno piensa que le van a ayudar gratuitamente se equivoca. Y si por casualidad alguien lo hace hay que desconfiar de ello. Conclusión: recordemos el grafiti del muro de Berlín: «Cuida de ti mismo porque nadie lo va a hacer por ti». Solucionemos el problema antes de generar nuevos problemas.
7. Que los emprendedores:
   - No pierdan el sentido de la realidad. Las personas a veces se entusiasman y crean escenarios que no existen. Irreales. El voluntarismo es el gran enemigo del éxito. Nos nubla la vista y nos equivoca. Las cosas son como son y no como queremos que sean. Nuestro escenario de actuación es nuestro, exclusivamente nuestro.
8. Que los emprendedores:
   - Dejen la menor carga posible al azar. El emprendedor se debe asegurar ante todo de todos los aspectos económicos del negocio a emprender. Se ha de cuidar de buitres y pirañas. Debe limpiar lo más sucio de su entorno y no debe olvidarse nunca de que su cerebro reticular tarda seis centésimas de segundo en actuar pero que su cerebro intelectual tarda seis segundos. Por eso es recomendable contar diez antes de actuar.
9. Que los emprendedores:
   - Cuiden con esmero sus ahorros y no confundan nunca la economía del negocio con la personal. El emprendedor debe olvidarse de trabajar solo 8 horas diarias y debe olvidarse también de sábados y domingos. A pesar de ello debe

procurar no dejar atrás ni su ilusión, ni su sonrisa, ni su alegría.

10. Que los emprendedores:
    - Si de verdad tienen ganas para emprender se consideran valientes. Deben ser conscientes de que son imprescindibles. Han de coger al toro por los cuernos. No dudan. Solo los valientes siguen adelante.

Cumplir estos consejos no garantiza el éxito. Pero no cumplirlos si garantiza...

Fernando Bayón Mariné

Doctor en Derecho y Director General de EOI Escuela de Organización Industrial, fundación del sector público vinculada al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fue Secretario General de la Organización Meliá (1979-89), compatibilizando este cargo con los de Presidente del grupo industrial de la Organización Meliá, Consejero-Delegado de Apartotel SA y Consejero de Meliá Inversiones y Hoteles Meliá. En su etapa más reciente ocupó el cargo de Director de Eurotalent (2003-10) y ha presidido la Fundación Hispanochina. Catedrático de Organización de Empresas de la Escuela Universitaria de la Universidad Rey Juan Carlos y profesor titular de la Escuela Oficial de Turismo de Madrid, es autor de más de 110 referencias bibliográficas, y 21 libros, destacando: «Legislación Turística», «Gestión de Recursos Humanos», «50 Años de Turismo Español», «Organizaciones y Recursos Humanos», «Realmente Coaching», «50 Casos Prácticos de Organización de Empresas y Recursos Humanos», «Teoría General del Coaching, Coaching Hoy» y «50 Historias de Coaching».

****

Empresa, sinónimo de trabajo, vocación y sentido común

Rafael Torres

Pte. Fundación Horizonte XXII de Globalcaja

Desde su nacimiento, la Fundación Horizonte XXII Globalcaja ha apoyado y acompañado a los emprendedores para convertir una idea en un proyecto viable que perdure en el tiempo. Crear empresas es crear riqueza en nuestro territorio y, por extensión, mejorar la calidad de vida de los castellano-manchegos.

Sabedores de la dificultad de cristalizar una idea de negocio, y cons-

cientes del elevado índice de mortandad de las empresas de nueva creación durante el primer quinquenio, llevamos años formando a quienes tienen el interés y la pasión necesarios para poner en marcha sus negocios, les facilitamos un mentor que les ayude en los primeros años de vida, y promovemos su participación en aquellos foros que puedan suponer un empuje para sus empresas.

De este camino, no siempre sencillo, y de los estudios sobre el emprendimiento en Castilla-La Mancha que realizamos con la Universidad regional, extraemos ideas que nos ayudan a continuar con nuestra labor.

En base a ello, ¿qué podría aconsejar a una persona que apuesta fuerte por montar su propia empresa?

1. Un gran porcentaje de las empresas que se crean no sobrevive a los 3 o 4 primeros años de existencia. Asume que el fracaso es una posibilidad real. Si éste llega, tendrás que superarlo y volverlo a intentar.
2. Una idea brillante no es suficiente para montar un negocio. Estudia el producto a elaborar y el mercado con sentido común. Analiza la competencia y ponte en el peor de los casos para estudiar a fondo su viabilidad.
3. No eludas la decisión difícil, porque nadie la va a tomar por ti. Pasarás muchas noches sin dormir.
4. Tu dedicación será incondicional; ya no tienes los derechos de un trabajador.
5. En todo negocio tienes unos primeros gastos que son inevitables, e incluso un desfase al alza. Tienes que contar con un fondo de tesorería preciso para cubrirlos.
6. Nunca creas que lo sabes todo. La empresa es un continuo aprendizaje. Fórmate adecuadamente.
7. Estarás en lo más alto de la cadena de producción. No hay puesto con más honor en la empresa que el de quien se jugó su futuro para ponerlo en marcha.
8. Si los beneficios llegan, no temas ganar dinero, mucho dinero. Te lo mereces; muy poca gente arriesgó lo que tú y, menos aún, gestionó una empresa con suficiente habilidad y dedicación para llevarla a buen puerto.
9. Serás dueño de tu destino. Tu vida profesional se regirá por tus

decisiones, no por las de otros. Quizá la vida del emprendedor es lo más cercano a la libertad en el ámbito laboral.

10. No descuides a tu familia por mucho que te absorba el trabajo. Ella es lo más importante. Al final, lo único importante.

Rafael Torres

Rafael Torres, Pte. Fundación Horizonte XXII de Globalcaja. Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad Complutense de Madrid, es empresario, presidente de la Cooperativa Virgen de las Viñas de Tomelloso, vocal del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Mancha, y secretario del Consejo Rector de Globalcaja. Fue también el primer presidente de la Fundación Tierra de Viñedos. Su compromiso con la formación, la ética y la innovación en los negocios se materializa anualmente en el Plan de Formación que sobre viticultura, oleicultura y otras facetas encaminadas a la formación y administración agrícola, se realiza en el Aula de la Cooperativa Virgen de las Viñas, creada para ser un lugar de encuentro de socios, directivos y agricultores de la Región. Comprometido también con el Arte y la Cultura, Torres ha sido el creador del conocido y prestigioso Certamen Cultural Virgen de las Viñas, de pintura y periodismo a nivel internacional, y es el principal impulsor del Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena.

****

Emprender es una carrera de obstáculos... ¿Cómo sobrevivir?

Tomás Pascual Gómez-Cuétara
Presidente de Calidad Pascual

Para ser emprendedor es imprescindible reinventarse siempre. Es vital innovar, desarrollando ideas que aporten valor añadido a nuestro plan de negocio para desmarcarse de la competencia y conseguir un hueco en el mercado. Pero no basta sólo con eso. No podemos quedarnos en la primera idea que se nos ocurra. Debemos ser ante todo inconformistas: retocar, modificar o incluso tirar a la basura nuestros borradores y empezar de cero, renovarnos día a día para sacar adelante un proyecto que se adapte a las necesidades de un consumidor cada vez más exigente sin perder jamás la voluntad de aportar nuevos enfoques y proponer nuevos conceptos.

Ligado a la necesidad de reinventarse está el hecho de que no hay que tener nunca miedo al fracaso. A la hora de embarcarnos en un pro-

yecto, tenemos que contar con la posibilidad de que nuestra idea inicial no sea viable, y que, una vez dado el pistoletazo de salida, van a surgir inevitablemente problemas a los que hacer frente. A este respecto, todo emprendedor ha de sacudirse el miedo al riesgo, hay que concienciarse de que el fracaso total no existe y entender que cada tropiezo es sólo una fase más en el desarrollo de nuestro negocio.

Creo que el ejemplo de Calidad Pascual puede ser válido. Mi padre empezó en el mundo de la leche haciéndose cargo de una cooperativa en quiebra en 1969, con infinidad de problemas. No se contentó con hacer sobrevivir el negocio, sino que decidió innovar y lanzar la primera leche de «larga vida», uperisada y envasada en tetrabrik, y para llevar su proyecto a cabo tuvo que enfrentarse a infinidad de obstáculos. Tuvo que viajar en aquellos tiempos por media Europa para descubrir, explorar alternativas, nuevas tecnologías, nuevos envases... Una vez identificado el modelo de negocio que buscaba, el desarrollo de los primeros briks fue muy complejo, ya que tenían problemas de cierre, les entraba la luz y los que estaban defectuosos provocaban que la leche se cortara. Además, en aquella época los precios de la leche no se podían fijar libremente y ésta fue otra barrera que a punto estuvo de hacerle tirar la toalla. Todos estos problemas le forzaron a plantearse el cierre de la fábrica, pero decidió no rendirse. Por aquel entonces todo el mundo pensaba que su idea era una locura y 30 años después el consumo de leche de larga vida en España es mayoritario.

Para enfrentarse a un proyecto nuevo es también fundamental ser humilde. Mi padre siempre decía algo que recuerdo con mucho cariño: «Hay que parecer tonto y ser humilde». Lo que yo entiendo que significa es que hay que enfrentarse a los nuevos retos de la vida con la humildad necesaria para estar dispuesto a aprenderlo todo de cero, sin ideas preconcebidas, sin ego.

Emprender es un camino arduo a la par que enriquecedor. Enfrentarse a él con la creencia de estar en posesión del conocimiento necesario, siendo inflexible a la hora de aplicar nuevos enfoques o cerrándonos al escuchar nuevas propuestas, no hace sino ralentizar nuestro aprendizaje y por ende el desarrollo de nuestro proyecto.

Y no hay que olvidarse nunca de la pasión. El emprendimiento requiere mucho esfuerzo, pero también mucha pasión. Es necesario estar dedicado al cien por cien a la puesta en marcha del proyecto que consideras tuyo. Hay que ser luchador, ambicioso, tenaz, exigente,

valiente y vital. Mantenerse ilusionado en todo momento y, sobre todo, disfrutar siempre de lo que uno hace.

Además, hay que saber provechar las oportunidades que se presentan y las capacidades de cada uno. El emprendimiento empieza siempre con una oportunidad. Uno no es consciente de que está emprendiendo hasta que se topa frente a frente con la oportunidad de hacer algo que le gusta, que encaja con su personalidad y que está relacionado, de una forma u otra, con lo que sabe hacer.

Mi padre era vendedor y se sirvió de su conocimiento y su pasión por vender para crear algo de la nada. Él logró ver la oportunidad que tenía ante sí basándose en dos conceptos: «Soy vendedor y sé comercializar productos» y «conozco a los consumidores y tengo que ofrecerles lo que quieren». Y así, de una oportunidad creó un negocio.

Hay que saber asimismo que todo proyecto, sea de la índole que sea, puede llevarse a cabo con la perseverancia suficiente. Debemos mantener la creencia firme de que todo es posible y no dejar bajo ningún concepto que el desaliento nos gane la batalla. Para alcanzar el éxito tenemos que plantarle cara a todos los obstáculos sabiendo que con paciencia, inteligencia y tesón podremos superar cualquier contratiempo. Si queremos lograr nuestro objetivo debemos dejar de lado las dudas, las incertidumbres y los miedos, y centrarnos únicamente en sobrevivir y hacer nuestro proyecto posible a toda costa.

La educación es otro de los pilares básicos para el emprendimiento. Debemos enseñar a nuestros jóvenes que existe la posibilidad de emprender para que tengan presente la opción de montar un día su propio negocio como forma de desarrollarse profesionalmente.

En los últimos tiempos, debido en parte a la crisis que estamos viviendo desde el año 2008, se ha fomentado en mayor medida una educación enfocada al emprendimiento, a la posibilidad de ser empresario como modelo de persona que crea y dirige su propio negocio. Y es que estas nuevas empresas ayudan a la creación de puestos de trabajo, al desarrollo de un mercado plural y al saneamiento, en definitiva, de la economía.

Tampoco debemos perder de vista la importancia de contar con el apoyo de nuestro entorno. Aunque es posible que a la hora de emprender nos sintamos solos o desprotegidos, debemos tener en cuenta que hay muchas personas dispuestas a ayudarnos. Familia y amigos nos aportan muchas veces el aliento que necesitamos para seguir ade-

lante. Su confianza y su apoyo incondicionales son un motor imprescindible en la puesta en marcha de toda iniciativa.

Además, contamos con el apoyo financiero de aquellas entidades dispuestas a apostar por la creación de nuevas empresas, que nos ofrecerán condiciones ventajosas para facilitar el nacimiento de nuestro negocio, así como con las aportaciones de inversores, públicos y privados, capaces de ver las oportunidades que ofrecen las startups. Y no hay que olvidar la contribución de nuestros trabajadores. Todas las personas que colaboran en nuestro proyecto nos aportan un valor añadido que hay que tener en cuenta. Al fin y al cabo, una compañía se constituye no sólo por su impulsor, sino también por y para sus trabajadores.

Es necesario unir a todos los miembros que integran tu proyecto empresarial, haciéndoles sentir parte de un proyecto común. Es imprescindible generar ese sentimiento de unidad entre las personas implicadas para sacar adelante una iniciativa desde cero y esto se consigue creando una idea de futuro para quienes trabajan contigo y haciéndoles partícipes de esa idea. Esta máxima puede aplicarse a todas las empresas, desde las más pequeñas a las más grandes, ya que el factor humano es realmente el activo más importante de las compañías.

Y por último, pero no por ello menos importante, hay que mantener el equilibrio. Una vez que tu proyecto toma forma y se convierte de una idea en un negocio real, adquieres una doble responsabilidad: por un lado tienes que centrarte en seguir creciendo y creando valor, pero además tienes que dar estabilidad a tu compañía, y esto es al fin y al cabo lo más difícil. Es necesario mantener una empresa sostenible con una idea a largo plazo, pero además hay que seguir imaginando y concibiendo nuevos planes, conservando, como el primer día, la cultura del emprendimiento no sólo por parte de la directiva sino de todos los empleados.

Inventar siempre nuevos proyectos, desarrollar nuevas estrategias, mantenerse en la vanguardia y crear una cultura de riesgo inteligente dentro de la compañía, sabiendo que puedes equivocarte las veces que sea necesario pero nunca poniendo en riesgo tu empresa. Aquí es donde reside el último gran reto del emprendedor: en manejar la aparente contradicción de estabilidad e innovación, manteniendo el equilibrio día a día.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara

Primogénito del fundador y presidente del Grupo Leche Pascual, Tomás Pascual San, nació en Santander, es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Máster of Business Administración por el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT). Antes de incorporarse a la empresa familiar, en 1991, Tomás Pascual Gómez-Cuétara comenzó su trayectoria profesional con prácticas en el departamento de ventas de White Rock, compañía alimentaria neoyorquina, y en el Bank of America. De vuelta a España, adquirió un completo conocimiento del Grupo Leche Pascual pasando, entre 1991 y 1999, por las diferentes áreas de la empresa, como los departamentos de compras, fabricación, investigación y desarrollo, calidad y comercial. En 1999, asumió la dirección estratégica de la compañía y el control de la gestión operativa de todas las Direcciones Generales. Desde el 30 de marzo de 2006 preside la compañía y sus más de veinte años en la empresa le dan un conocimiento profundo de la misma.

****

Cubre una necesidad social, gana dinero y sé feliz

David Álvarez
Presidente Fundador del Grupo Eulen

1. Emprender, parece que en un principio, es pensar lo no pensado y realizar lo no hecho. Sin embargo, el emprendedor tiene un camino más fácil. En una ciudad de industria de máquina herramienta de Guipúzcoa que se llama Eibar, hay un dicho generalizado que dice: «Todo está inventado, copiar bien hay que hacer».
2. Esta propuesta es mucho más llevadera que la anterior, no le impido que invente, sino que mejore lo que ya está inventado, porque ese es el camino más fácil para el emprendedor.
3. Cuando usted crea que tiene esa mejora, expóngala a gentes que puedan criticarla en cuanto a su porvenir y eficacia. No se cierre en sí mismo, ábrase, de momento nadie le va a copiar.
4. Una vez que esos personajes, profesor, maestro, padre o amigos empresarios, le hayan dicho que eso es conveniente para lo sociedad, póngase manos a la obra.
5. Es muy importante que tenga cuantificado el dinero que cuesta poner en práctica su idea, no olvidando que existe una competencia que puede yugular su creación.

6. Despejado ese camino, piense si usted puede financiar lo que desea, y si no propóngalo a alguna persona importante de su alrededor que crea en usted.
7. Una vez probado que el tema no sale, acuda a un Banco. Es muy importante que lleve usted el proyecto bien maduro, exponga qué dinero necesita para establecerse, cuál para desarrollarse y cuanto para multiplicarse.
8. Insisto en que «copiar bien», es decir, sacar una copia mejorada de lo que hay, es el camino más fácil y con menos riesgo.
9. No deje volar su imaginación, porque todo está aquí, entre el trabajo y las necesidades de los hombres, y creer alcanzar algo que supere este ámbito le hará correr muchos riesgos y quizá el fracaso.

David Álvarez Díez

Inicia sus actividades empresariales fundando, hace 62 años, una academia de preparación para escuelas técnicas en Bilbao. Poco después, en 1962, funda la empresa Central de Limpiezas El Sol, desde la que aborda la actividad de la limpieza desde una perspectiva empresarial, rescatando dichos servicios de la marginación de la economía sumergida. Central de Limpiezas El Sol es el punto de partida de lo que hoy es el Grupo Eulen de servicios, en el que se integran, junto con las actividades de limpieza, otras como el mantenimiento de instalaciones, seguridad, trabajo temporal, medioambiente, servicios socio sanitarios y servicios auxiliares, que componen una macroempresa de 80.000 en España, Portugal, Hispanoamérica (Argentina, Uruguay, Chile, Perú, Colombia, Panamá, Costa Rica, México y República Dominicana) y Estados Unidos. Es presidente fundador del Grupo Eulen y de todas las empresas que forman parte de él. Además, es fundador del Grupo El Enebro, que cuenta entre sus activos más importantes con las Bodegas del Grupo Vega Sicilia; las Empresas Núcleo de Exportaciones Aglopecuarias Nael, SA y Valle del Elsa, SA Asimismo, es Presidente del Patronato de la Fundación Colegio Internacional Peñacorada, presidente de la Fundación Instituto Bíblico y Oriental y presidente del Patronato de la Fundación Eulen. La ejecutoria empresarial y humana de David Álvarez ha merecido, entre otras distinciones la 'Medalla de Oro al Trabajo', concedida por el Gobierno Español en 1999; 'Premio (Categoría Emprendedores) de la Escuela de Organización Industrial' en 2006; la 'Medalla de Oro de la ciudad de León' en 2009; es 'Doctor Honoris Causa' por la Universidad Miguel Hernández de Elche en 2010; nombrado 'Marqués de Crémenes', título concedido por S.M. El Rey Don Juan Carlos en 2014 y 'Gran Cruz del Mérito Civil', otorgado por el Gobierno de España en 2014. Estos son sólo algunos de los galardones que David Álvarez ha cosechado durante su trayectoria profesional.

****


META

CAPÍTULO 2

Estar motivado para emprender

¿Te has parado a pensar qué es lo que te empuja a emprender? ¿Qué es lo que realmente te motiva para dar el paso? Posiblemente ser tu propio jefe, dueño de tu tiempo, cumplir un sueño, ganar dinero... Sin embargo, pocas veces pensamos en que la motivación es la clave para que tu futura empresa funcione. Y es que la motivación es, sin duda, el punto de partida sobre el cual nuestra idea va a tomar forma, va a condicionar la manera con la que vamos a llevar nuestra idea al mercado y la estrategia en la que ejecutaremos nuestro modelo de negocio.

No es lo mismo el motivo que la motivación

Fernando Galván
Rector de la Universidad de Alcalá

Arthur H. Cole comenzó en 1969 a estudiar el fenómeno del emprendimiento como elemento dinamizador de las economías. Tal y como ocurre hoy, descubrió que los aspectos que influyen en la figura del emprendedor son muchos y muy diversos. De ahí que la principal conclusión personal de sus investigaciones fuera que «cada uno de nosotros tiene una noción del emprendedor». Esta dificultad para definir con claridad al emprendedor y para diferenciarlo de otros conceptos

tales como «empresario», «nueva empresa», «autónomo», etc... complica resumir en diez los consejos breves que pueden darse.

En cualquier caso, resulta evidente que desde las instituciones educativas, y en concreto, desde la Universidad, es necesario introducir el espíritu emprendedor dentro de la cultura universitaria, con el apoyo de las nuevas tecnologías y las metodologías de conocimiento abierto y cooperativo. Solo de esta forma se conseguirá estimular a los estudiantes para que adquieran las destrezas personales, sociales y relacionales necesarias que les ayuden a emprender, pero que son válidas también para desempeñar cualquier profesión. Vayan, pues, los diez consejos que solemos dar a nuestros estudiantes:

1. Emprender es una actitud. Cualquier intención emprendedora debe acompañarse de altas dosis de verdadera motivación, conocimiento, aprendizaje, desarrollo de capacidades de trabajo, liderazgo y creatividad. Pero también de una actitud inconformista y crítica con uno mismo. Steve Jobs, fundador de Apple, afirmó en este sentido que «a veces, cuando innovas, cometes errores. Es mejor admitirlos enseguida y seguir mejorando el resto de tus innovaciones».
   El desconocimiento de los trámites para poner en marcha una oportunidad empresarial no debe ser nunca una barrera que frene la actividad emprendedora. Sin embargo, en muchas ocasiones, las herramientas que la sociedad ofrece al emprendedor parten de un diagnóstico erróneo, cuando no sesgado, que no tiene en cuenta los procedimientos para la implantación de una empresa o las barreras administrativas o financieras que suponen un freno a la iniciativa emprendedora.
2. Evita los falsos mitos asociados al emprendimiento. Entre las principales motivaciones para emprender figuran el obtener un alto rendimiento económico, ganar dinero en consonancia con el esfuerzo, tener tiempo libre, ser uno su propio jefe o trabajar a su propio ritmo. Sin embargo, estos son falsos motivos para emprender, ya que se confunde el motivo con la motivación. Los motivos descritos son una huida hacia delante en una situación personal, como el desempleo o la necesidad de mejorar profesionalmente, pero emprender implica invertir una gran cantidad de tiempo y de esfuerzo (económico, personal, familiar...). Sólo se conseguirán unos niveles de renta elevados y disponer de un

mayor tiempo libre cuando se ha luchado lo suficiente y se ha conseguido estabilizar y consolidar una iniciativa empresarial.

3. Emprender no es sinónimo de crear una empresa. El emprendimiento es un concepto muy amplio y abierto a cualquier oportunidad de negocio. No siempre debe dar lugar necesariamente a la constitución de una empresa nueva, sino que puede ser la generación de un nuevo proceso productivo o un nuevo modelo de negocio dentro de una organización ya existente.
4. Emprender debe ser sinónimo de generar conocimiento hacia la sociedad. De hecho, en la actualidad se concede más importancia al conocimiento que es capaz de generar endógenamente el propio emprendedor, generando *spillovers* (se llaman así los «desbordamientos» de conocimiento que se producen en las empresas, y que dan lugar a nuevas iniciativas) y *spin-offs* (que le permiten identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado), que al que transmite el propio sistema educativo.
5. No temer al fracaso y sacar lecciones valiosas del mismo. Los mejores proyectos empresariales los ponen en marcha personas acostumbradas al fracaso. Es muy importante, para que puedan surgir nuevos negocios, que las personas sepan gestionar adecuadamente situaciones de fracaso y que exista una cultura «permisiva» con el mismo (el «fracaso» como forma de mejorar el aprendizaje). Desde el punto de vista formativo, el conocimiento de estas experiencias fallidas en el desarrollo de una actividad empresarial posibilita unos criterios de actuación y un *know-how* clave para desarrollar posteriores actividades. Como bien explicaba el profesor José María Veciana (2005): «El empresario considera el fracaso y los errores como una forma de aprender. Los empresarios eficaces son suficientemente realistas para esperar dificultades y tropiezos, y cuando estos se presentan, y fracasan, no se sienten desanimados, frustrados ni deprimidos. El fracaso es para ellos una lección práctica que no temen. Parece como si los empresarios se hubieran acostumbrado a trabajar de niños en el trapecio de la vida sin la red de protección: el padre. El valor y la ausencia de temor al fracaso son, en estos casos, resultados predecibles».
6. Saber gestionar el fenómeno de la incertidumbre. Si una persona se encuentra realmente motivada para emprender, y es consciente de todos los sacrificios personales y familiares que

esto conlleva, debe acostumbrarse al fenómeno de la incertidumbre. Peter Drucker advirtió de esta circunstancia al afirmar que «donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión arriesgada». Esta cualidad resulta esencial, ya que en la actualidad «casi todo» está inventado. Solo viendo qué hacen y cómo actúan los demás podrá el emprendedor proponer y hacer cosas que nadie ha hecho. Por lo tanto, en muchas ocasiones lo importante no es tanto la idea sino el modelo de negocio. La adaptación de las nuevas tecnologías a un producto o servicio tradicional, o la personalización de los productos para crear experiencias únicas, es una oportunidad estratégica digan de explotarse, sin tener que arriesgar con un producto o servicio totalmente novedoso.

7. Buena parte de la supervivencia de la iniciativa empresarial depende de una buena capacidad para comunicar y transmitir confianza en la idea. La iniciativa hay que transmitirla a posibles inversores interesados en aportar un dinero. Los inversores confían su dinero a una persona, no tanto a la idea. De ahí la importancia de la forma en que el emprendedor se expresa y transmite confianza y seguridad en su proyecto. Para que el mensaje se transmita de una forma convincente deben mejorarse las habilidades comunicativas (tanto las verbales como las no verbales), y se requiere que el emprendedor adquiera una formación en técnicas de persuasión. No obstante, emprender requiere pasar de lo verbal a lo físico, esto es, según palabras de Walt Disney: «El camino para empezar es dejar de hablar y comenzar a hacer».
8. Saber elegir a los compañeros de viaje. Hay que decidir si se va a emprender en solitario o en colaboración con otros *partners* complementarios. En ocasiones suele contarse con amigos y familiares, pero hay que analizar si realmente están preparados para desempeñar las funciones que se les asignen.
9. Saber situarse siempre en el lado del cliente. En muchas ocasiones, el tener un buen producto o disponer de recursos financieros no es suficiente para consolidarse en una actividad. Es más importante mantener una constante empatía, especialmente ante las necesidades de los potenciales clientes. Como bien dijo Bill Gates: «Tus clientes más insatisfechos son tu principal fuente de aprendizaje».

10. Saber identificar y valorar los sacrificios que supone emprender. Una de las principales motivaciones para emprender es la de conseguir un mayor nivel de renta, pero hay que ser consciente de todos los sacrificios personales y familiares que implica, especialmente en los primeros años de actividad. Si una persona no está dispuesta a luchar las 24 horas del día por su negocio, la actividad emprendedora no es su mejor alternativa. Resumiendo: perseverancia, confianza en sí mismo y dedicación plena. Un proverbio de Normandía describe muy explícitamente el esfuerzo y la constancia que supone la figura de un emprendedor: «Cuando triunfas una vez, puede ser casualidad. Cuando triunfas dos veces, puede ser cuestión de suerte. Cuando triunfas tres veces se debe al trabajo duro y al hecho de ser eficaz y competitivo».

En definitiva, y de acuerdo con estos planteamientos, hablar de emprendimiento y de Universidad es una ventana de oportunidad para replantearnos el papel de esta última, en el sentido de complementar sus misiones tradicionales. Hasta ahora, hablar de emprendimiento era sinónimo de transferencia de conocimiento en forma de empresa universitaria. Sin embargo, como se dice más arriba, el emprendimiento debe ser también una actitud y, por tanto, la oportunidad reside en reforzar el compromiso de la Universidad para fomentar entre nuestros alumnos estas habilidades y competencias que, junto con los conocimientos adquiridos en nuestras aulas y laboratorios, formen a ciudadanos que quieran crear oportunidades y que encaren su futuro de una manera más autónoma y activa, atendiendo a las demandas de una sociedad cada día más abierta y cambiante.

Fernando Galván

Fernando Galván (1957) es Catedrático de Filología Inglesa de la Universidad de Alcalá desde 1994. Es Doctor «honoris causa» en Letras por la Universidad de Glasgow (2012), así como por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en León (2012). Ha sido «Visiting Scholar» en el Departamento de Literatura Comparada de la Universidad de Harvard (1993 y 1994), «Associate Member» de la Facultad de Inglés y «Visiting Fellow» del Corpus Christi College de la Universidad de Oxford (2009). Desde 2010 es Rector de la Universidad de Alcalá.

****

No imites, diferénciate

Antonio Noblejas
Director General de EDEM Escuela de Empresarios

1. Piensa siempre en las necesidades del cliente. Todo tu trabajo se debe enfocar a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. No trates de abarcar todo el mercado, será más fácil si tratas de especializarte. Si se consigue, esto se traducirá en beneficios para la empresa, lo que creará empleo y riqueza. Tienes que conseguir un *feedback*, saber qué opinión tienen los clientes de tu producto o servicio. No te cierres de primeras al mercado nacional. Piensa en global, la tecnología *online* hace más pequeño el mundo.
2. No imites, diferénciate. Esa es la clave para que el proyecto se haga un hueco en el mercado y siga adelante. O haces las cosas mejor que la competencia, satisfaciendo las necesidades del cliente lo más eficientemente posible, o las haces de una forma diferente. Al ser pequeño, tienes que buscar tu oportunidad en un nicho, pero hay que tener los ojos bien abiertos para saber localizarlo.
3. Arriesga: no hay que tener miedo al fracaso ni a cometer errores. Del fracaso se aprende. Dicho de otra manera, hacen falta muchos fracasos para alcanzar el éxito. Esta cuestión, muy interiorizada y aceptada en sociedades como la estadounidense, todavía no está arraigada en España. Si nunca lo intentas, nunca lo conseguirás. Arriesga, pero con sentido común: un emprendedor tiene que tener siempre los pies en la tierra, minimizando los riesgos. Si no eres tú quien apueste al 100% por tu idea, nadie lo hará. Actúa.
4. Trabaja con pasión. Independientemente de las aptitudes que poseas, es mucho más importante tu actitud. Si emprendes por el único afán de ganar dinero, olvídalo, eso ya vendrá después. Si inicias un negocio por el mero hecho de encontrarte en el paro o de no tener claro lo que hacer con tu vida profesional, las probabilidades de éxito son mucho menores. Has de emprender por vocación en una idea que te guste y que haga que te impliques con pasión en el proyecto.

5. Rodéate de un buen equipo. Es fundamental que haya sintonía. Hay que rodearse de talentos comprometidos con tu idea, que compartan la convicción de que el proyecto va a crecer y que tengan habilidades y conocimientos complementarios. En este apartado se incluye la capacidad de delegar: no pienses que puedes hacerlo todo. El equipo es fundamental para el éxito de un proyecto emprendedor.
6. Sé líder. Tienes que contagiar tu pasión por el proyecto a los empleados y a los socios. Lidera con tu ejemplo, dejando claro que tienes una visión clara del negocio y de su crecimiento futuro. Ser el jefe implica tomar decisiones, tener iniciativa y decir muchas veces que no. Así serás un líder y tus colaboradores serán seguidores voluntarios que pondrán también pasión en su trabajo.
7. Basa tu proyecto en un modelo empresarial sólido y asegúrate de que es un proyecto viable. Tener una buena idea no es suficiente para emprender con éxito. Hay que preparar un plan de negocio que demuestre que el proyecto es viable económicamente. Éste debe tener muy clara la misión de la empresa, los clientes y a qué se quiere dedicar para focalizar y centrarse en su trozo del mercado, y ser el mejor en él.
8. No es necesaria una gran inversión inicial. Analiza todas las fuentes de financiación posibles, sin olvidar proveedores, clientes, ni las tres F's (*friends, fools and family*).
9. Fórmate en emprendimiento. Sin perjuicio del espíritu emprendedor que cada uno pueda tener, las reglas y los valores esenciales del emprendimiento se pueden enseñar y alimentar. Hay gente que tiene cualidades innatas, pero la gran mayoría tiene que descubrirlas, desarrollarlas y potenciarlas. Todo empresario es un emprendedor, pero no todo emprendedor termina siendo empresario. Son indispensables unos conocimientos básicos de cómo desarrollar el negocio. Cada vez existe una mayor oferta formativa enfocada a mejorar los conocimientos y las habilidades de los emprendedores.
10. Ten paciencia y perseverancia. Abrir una empresa es difícil, por lo que tendrás que superar muchas trabas para conseguirlo. Lo mismo sucede con alcanzar el éxito, ya que para lograrlo se necesitan muchas horas al pie del cañón. Por ello hay que ser paciente, flexible y tener una alta capacidad de trabajo. Dedica

mucho tiempo a tu negocio. Nunca debes de rendirte si consideras que tu idea es buena, por mucho que las personas de tu entorno te digan que no la ven factible. Cree en ti mismo.

Antonio Noblejas

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Durante 21 años lideró el crecimiento y el desarrollo de Arthur Andersen (actualmente Deloitte) en la Comunidad Valenciana y en la Región de Murcia. Actualmente es miembro de la Comisión Delegada del Patronato de la Fundación IVO y Director General de EDEM Escuela de Empresarios, cuya misión es la formación de empresarios, directivos y emprendedores y el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. Su Centro Universitario oferta el Grado ADE para Emprendedores.

****

La erótica de emprender

José Ruiz Navarro
Catedrático de Organización de Empresas. Director de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz

De las dos pulsiones que rigen nuestras vidas, Eros y Tánatos, me quedo con Eros. Obviamente, es más divertido y vitalista. Eros, el impulso erótico, condiciona también el proceso emprendedor, cómo se crea una empresa, cómo se genera un proyecto innovador o cómo podemos superar nuestras crisis vitales.

La experiencia constata la anterior observación. En muchas de las iniciativas de éxito que he conocido a lo largo de mi vida, como directivo, luego como consultor y empresario y más tarde como académico, el vitalismo de Eros estaba siempre presente. La metáfora de la erótica de emprender me ha conducido a observar que existen cuatro grandes consejos o pautas de comportamiento que siguieron las iniciativas de éxito. Son las siguientes:

1. La pasión es la primera regla de lo que podemos denominar la erótica de emprender. Así, el neurólogo Antonio Damasio afirma que «todo empieza con una emoción». Como en el amor, sin pasión, sin emoción, una relación, una aventura empresarial está condenada al fracaso. Los sueños son la principal mate-

ria prima de la pasión que debe alimentar a la persona que emprende un proyecto. Los sueños, como decía Shakespeare, son la materia de la que estamos hechos, son los recursos primarios que nos motivan a emprender un nuevo camino. Por eso, el primer consejo para emprender es alimentar los sueños, apasionarse. Basta con observar las vidas, y la pasión que le pusieron, de personas como Mandela, Marco Polo, Teresa de Calcuta o Richard Brason.

2. Compartir. Pero la pasión de una persona sola no basta. La pasión debe ser mutua. De nada sirve tener mucha pasión en un proyecto si no es correspondido, si no llama la atención y logra el interés de los demás. Si no logramos el interés de nuestros clientes, la colaboración de nuestros socios y empleados, el apoyo de instituciones y alianzas con universidades, la complicidad con los medios de comunicación y la confianza de los inversores, los proyectos fracasan.
   Las empresas y los proyectos valiosos son siempre fruto de la suma de los esfuerzos de muchas personas e instituciones. Así, mi segundo consejo es lograr concitar los intereses de los grupos de interés (*stakeholders*) y gestionarlos adecuadamente para crear valor para todos ellos. El gran reto en la actual crisis social que vivimos es cómo creamos valor compartido. En una espiral de desigualdades y desaparición de las clases medias el desafío emprendedor es trabajar no para que unos cuantos sean más ricos sino para que todos seamos mejores.
3. Las técnicas. Sabemos que el camino del infierno está empedrado de buenas intenciones. No bastan la pasión y los intereses compartidos para alcanzar los objetivos, hay que añadirle técnicas, inteligencia y conocimientos.
   Todos sabemos que mantener y gestionar una buena relación erótica tiene su técnica. Si, por ejemplo, las técnicas y el conocimiento del Kamasutra son útiles para revitalizar el eros, también las técnicas empresariales y el saber académico sirven para que las empresas crezcan, se desarrollen y creen valor compartido. De ahí, mi tercer consejo, relacionado con el desarrollo de las capacidades empresariales, un recurso estratégico para gestionar los proyectos, para crear equipos y motivarlos, para impulsar la innovación y la excelencia. Estas capacidades requieren una continua formación empresarial, especialización y mejora de los conocimientos de los emprendedores, de los

equipos directivos y de todas las personas que constituyen el proyecto empresarial.

4. La tenacidad es mi último consejo que emana de los comportamientos observados. En la empresa y en el amor la experiencia es un grado que se adquiere de la capacidad de aprender de los fracasos. Nos hacemos más valiosos como personas, más interesantes tras haber vivido y aprendido de esas «causas perdidas» que también describe mi amigo Juan José Téllez en su libro de poemas del mismo título: «Sufrí tiempo de emociones, guerras de ternura, viajé por las ideas, me perdí en mí mismo».
   La capacidad de aprender de las causas perdidas, de tener previsto qué haremos si fracasamos, es uno de los rasgos que distingue a una persona de éxito. Eric Berne, fundador del análisis transaccional, lo resumen en la afirmación siguiente: «Un perdedor no sabe qué hará si pierde, pero habla de lo que él hará si gana... Un ganador no habla de lo que hará si gana, pero sabe qué hará si pierde».

Desde la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz (UCA) llevamos varios años insistiendo en estos consejos. Trabajamos para impulsar el eros de nuestra sociedad. Nuestras líneas estratégicas van en esa dirección: informando y sensibilizando de la importancia de una sociedad emprendedora; formando e impulsando el emprendimiento estratégico relacionado con el conocimiento universitario y la investigación; ayudando a conformar alianzas entre *stakeholders* y a crear equipos emprendedores multidisciplinares; y ofreciendo información y vigilancia estratégica sobre el fenómeno emprendedor.

Si quieres saber más de nosotros, de nuestros consejos, de las emprendedoras y emprendedores de la UCA, de nuestra visión erótica del emprendimiento y de nuestros proyectos, visítanos en: http://www.uca.es/emprendedores.

José Ruiz Navarro

Catedrático de Organización de Empresas y director de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz, a la que se le concedió el premio 2012 de la Red de Fundaciones Universidad-Empresa de España a la mejor práctica nacional. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales e Ingeniero Técnico Naval. Miembro del «Global Entrepreneurship Monitor» (GEM), y director, desde 2003, del equipo GEM de Andalucía. Colabora como consultor con empresas e instituciones a través de los contratos OTRI. Tiene experiencia en universidades españolas y extranjeras (Purdue y Harvard, EEUU; Agencia de Finanzas del Gobierno de Rusia; Universidad Tecnológica

de Panamá; TEC de Monterrey, entre otras). Colabora con varios países en industrias culturales y desarrollo emprendedor. Ha dirigido el proyecto de investigación del Plan Nacional de I+D+i «Creación de empresas en el ámbito cultural». También ha sido decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Cádiz, director del departamento de organización de empresas de la Universidad de Cádiz, presidente de la sección de ACEDE de España de creación de empresas, de Gestión 1 —consultora de la red BCNet de la Unión Europea—, empresario y ha ocupado puestos directivos en el sector naval, Ministerio de Industria, Cajas de Ahorros y en la Zona Franca de Cádiz.

****

El fracaso es un punto y… seguido

Julio Lafuente
Presidente de la Red Universitaria de Asuntos Estudiantes (RUNAE). Rector de la Universidad Pública de Navarra

La condición de emprendedor está ligada al temperamento particular de cada persona, si bien es una cualidad que puede ser entrenada y favorecida. Una vez que se tienen la predisposición y las cualidades adecuadas llega el siguiente paso: el de, efectivamente, emprender; algo que también puede ser enseñado.

Esta constatación ha conducido a que las universidades nos impliquemos activamente, de forma cada vez más intensa y comprometida, en la puesta en marcha de mecanismos para estimular el carácter emprendedor de nuestros estudiantes.

Una de las características fundamentales del emprendedor es la de sacarle partido innovador a las circunstancias que en cada momento se produzcan. Algo que, evidentemente, es beneficioso en cualquier actividad, aunque lo que sería deseable es que en un número creciente de casos el emprendimiento desembocase en la creación de una empresa, momento de transformación del emprendedor en un empresario o de coalición con un empresario.

En lo que se dice a continuación, algunos aspectos se referirán a este último hito de aparición de una empresa.

1. Fórmate.

   La adquisición de conocimientos es fundamental. Tanto para

ser capaz de innovar como, y no es lo de menos, para ser capaz de entender la situación de partida.

2. Ejercita tus dotes de observación y tu interés por cuestiones diversas.
   Las buenas ideas nacen por la concurrencia de factores distintos y de distintas aproximaciones.
3. ¿Qué hay o qué puede haber que sólo a ti se te ocurriría?
   Has entendido una realidad actual. Busca algo novedoso tanto respecto del aprovechamiento de los recursos que se te ofrecen como del camino por donde te podrían llevar. Ya tienes entonces una imagen de a dónde ir y cómo.
4. Márcate con claridad tus objetivos.
   Ya has tenido la idea. Debes ahora definir con la mayor precisión posible cuál es el fin del trayecto.
5. Idea un plan de acción realista para alcanzarlos.
   Ahora tienes que diseñar el camino a recorrer con sensatez y realismo. Necesidades de financiación, por ejemplo; aquí la prudencia deber ser máxima, acorde con tus posibilidades reales y asumiendo que, en caso de no salir bien el proyecto, deberás continuar.
6. Asóciate con las personas indicadas.
   Que, dependiendo de la idea, pueden ser otros emprendedores o personas con conocimientos técnicos que necesites. Puedes necesitar, si eso no lo cumples tú mismo, a una persona con mentalidad empresarial.
7. Esfuérzate.
   Antes, durante y después. Recuerda el aforismo: la inspiración te tiene que coger trabajando.
8. Asume que el plan puede fracasar.
   Es así. De ahí la prudencia antes señalada. Por otra parte, entiende que el fracaso personal aparece si no se acepta que un plan haya salido mal. Un emprendedor debe hacer todo lo posible para idear un buen plan y llevarlo a buen puerto y tiene que tener como característica de acción que, si a pesar de eso no resulta, va a volver a empezar bien con un nuevo plan, bien con una nueva idea.
9. Haz acopio de tus experiencias.
   Tanto positivas como negativas. Formarán parte de tu bagaje junto con tus conocimientos.

10. Mantén siempre una actitud abierta, reflexiva y positiva.
    Fundamental. Sin una adecuada actitud, todo lo demás es inútil. Vuelve ahora al punto 1, como si fuese una rutina informática.

Julio Lafuente

Rector de la Universidad Pública de Navarra, Presidente de la RUNAE y Catedrático en Álgebra. Sus líneas de investigación incluyen los Grupos finitos, Clases de grupos, Grupos primitivos, Representaciones y cohomología de grupos, y los Códigos. Ha participado dos años como miembro de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI) en el campo científico de Matemáticas y Física, y ha sido, desde 1988, investigador responsable de siete proyectos de investigación subvencionados, cinco de ellos por el Ministerio de Educación. Además, en la Universidad Pública de Navarra, ha desempeñado los cargos de Vicepresidente de Investigación en la Comisión Gestora, Director del Departamento de Matemática e Informática, Vicerrector de Investigación, Vicerrector de Profesorado y Ordenación Académica, Coordinador General de las Pruebas de Acceso y de Rector.

****

Si lo tienes claro, actúa

José M. Sánchez
Director de la Cátedra Extenda de Internacionalización de Empresas de la Universidad de Cádiz

Todos hablamos de emprendimiento. Y sí, es totalmente necesario. Pero no todos podemos ser emprendedores. Hay una parte romántica, bonita, atractiva. ¿Quién no chulea de ser emprendedor? Pero no todo es bueno, ni fácil, ni bonito. Es una carrera de obstáculos, una carrera por etapas larga. Es duro y lleva tiempo. Por tanto, me voy a permitir, más que aconsejarte, plantear algunas reflexiones con algunas ideas extraídas de estudios recientes.

1. ¿Lo tienes claro? ¿Estás más o menos seguro? Si no, no lo hagas.
   Plantéate cuáles son tus verdaderas razones. El emprendimiento se ha convertido en el bote salvavidas para luchar contra la alta tasa de desempleo. Hay muchos programas que nos motivan para crear nuestra propia empresa. Y está muy bien, pero esto no nos debe impedir reflexionar. Así que reflexiona, coméntalo con buenos amigos, con mentores, despacio.

2. ¿Tienes vocación? ¿Lo tuyo es ser emprendedor? Si no, no lo hagas
   En todo proceso de emprendimiento hay tres pilares importantes: Formación, Liderazgo, Compromiso. Emprender no es algo que se pueda improvisar. A menudo, nos encontramos con emprendedores con buenos productos, con grandes servicios, pero no saben cómo llevarlos a cabo, cómo ejecutar su proyecto. No te olvides, un emprendedor es un «hacedor» (*doer* en inglés) que lo hace todo en la empresa, desde diseñar el producto a negociar con el cliente. Y todo se aprende. Si te fijas, el sustrato es ser un líder con la capacidad de visualizar, establecer el camino para llegar, con una alta capacidad de ejecución. Y también se aprende. Y por último, el tercer pilar es el compromiso para poner en práctica todo tu esfuerzo, perseverancia, pasión, paciencia, tolerancia y empeño para realizar tu proyecto. ¿Cómo te ves?
3. ¿Lo has reflexionado bien? Si no, no lo hagas.
   ¿Conoces a otros emprendedores? ¿Has trabajado con ellos? ¿Qué experiencia laboral tienes? En el mundo académico el debate está abierto, pero soy de los que creen que para emprender es bueno tener experiencia en otra empresa, y si puedes/tienes la suerte de trabajar, o hacer prácticas, en alguna empresa relacionada o cercana a tu proyecto, mejor que mejor. Con todo esto analiza tu vocación emprendedora: debes tener claro tu proyecto de vida, ilusionarte y planificar a medio-largo plazo. Y hazlo con mentalidad abierta: Venderás productos/servicios que encajen en el mercado, no lo que tú quieras. Verás cómo los clientes tienen sus hábitos de compra distintos a los que pensabas, y dan usos alternativos a tu producto que no esperabas.
4. Si lo tienes claro, actúa. ¿Qué tienes para empezar? ¿De qué dispones ahora?
   Tradicionalmente hemos enseñado el método emprendedor predictivo o causal, que depende de la exactitud de tus predicciones sobre el mercado. Sin embargo, en los últimos años nuevas investigaciones y teorías nos ayudan a comprender mejor el proceso emprendedor, mostrándonos otro método, otro camino.
   - Comienza con lo que eres, con lo que sabes, y con quienes ya conoces.

- Comienza haciendo lo que es factible para ti, lo que eres capaz de hacer con lo que ya tienes, invirtiendo los menores recursos posibles.

No esperes a tener la oportunidad perfecta. Actúa. ¿En qué eres bueno y qué tienes a tu alcance? ¿A quién conoces? ¿No sería interesante ir haciendo contactos... ya?

5. Si lo tienes claro, actúa. ¿Emprendes sólo o en equipo?
   Este punto también está abierto a debate. Unos defienden la complementariedad, la sinergia, el acompañamiento del equipo. Otros argumentan la menor conflictividad, la claridad de los objetivos del emprendedor individual. Pero en cualquier caso, establece relaciones de tipo *partnership* con personas y organizaciones que deseen alcanzar un compromiso real contigo para construir un futuro. No te preocupes tanto de hacer un análisis estratégico y competitivo, y céntrate en conseguir buenos aliados. Interactúa con la variedad más amplia de *stakeholders*, conoce a gente interesante, a todo tipo de personas (quién sabe...), aprende y habla con todos, y negocia compromisos reales y factibles. ¿Cómo vas a sorprender con tu red de contactos?
6. Si lo tienes claro, actúa. ¿Tienes una brújula?
   Un emprendedor es un explorador. El futuro es tan incierto que nos planteamos si tiene sentido dedicar tanto tiempo a intentar prever tus ventas en 5 años. Ante esto te propongo que lo construyas. El futuro se construye a través de tus decisiones, elecciones, y en colaboración con los *stakeholders*. ¿Has conseguido los contactos necesarios? ¿El compromiso de importantes actores? ¿Eres flexible para adaptarte? Tus planes se harán y reharán a través de la acción y la interacción diaria con el mercado. Si, si hay un gran esbozo que mantiene a tu equipo en la misma línea, un discurso, un trazo en el mapa de los territorios no explorados. Pero no es un plan detallado. Deja que de forma natural los distintos acuerdos y compromisos, como hitos que establecen un camino en medio de la maleza, vayan formando los objetivos concretos y específicos para tu proyecto.
7. Si lo tienes claro, actúa. ¿Tienes un producto/servicio?
   Tienes que tener un producto/servicio diferente al de la competencia, desarrollado a un coste inferior al precio de venta. Es tu propuesta de valor, pero no como descripción simple de un

producto/servicio. Tienes que tener en mente a tu cliente objetivo. A veces, pensamos que nuestro producto es lo mejor después de la rueda, del Chupa Chups, o del Iphone5. Pero no es así. Lo importante es que los clientes sinceramente te digan que tu producto/servicio les soluciona un problema/necesidad, no que digan «oh, qué buena idea!!». Esto no sirve para nada, si no alcanzas compromisos. Y para ello tendrás que ir a hablar con los clientes; con muchos, ¿vale? Te recomiendo la lectura del libro de Steve Blank sobre desarrollo de clientes, es algo que rompe esquemas.

8. Si lo tienes claro, actúa. ¿Cuánto puedes aguantar?
   Tradicionalmente te hemos enseñado a calcular beneficios esperados, a hacer previsiones a 3 o 5 años. Hoy quiero que reflexiones sobre tu pérdida asumible. Es decir, calcular cuánto perderás si las cosas van mal y ver si realmente lo puedes asumir. Y sobre todo en buscar el mejor camino para realizar tu proyecto con el mínimo gasto de recursos (tiempo, esfuerzo y dinero). Como indica Saras Sarasvasthy, el principio de la pérdida asumible intenta llevar a cero ese consumo, no realizando ninguna investigación de mercado (tradicional) pero llevando el producto lo más cerca de los clientes desde el momento cero (incluso aunque aún no esté construido). «Sal, vende y aprende, incluso antes de que tengas el producto», «haz tu investigación de mercado sobre ventas reales».
9. Si lo tienes claro, actúa. ¿Utilizas todos los elementos de apoyo/ayuda?
   Cualquier institución pública dispone de programas de apoyo. A nivel europeo, nacional, autónomo y local. Convocatorias, premios, incubadoras, lanzaderas, capital semilla, etc. nos rodean. A esto se le une las iniciativas de las Universidades, fundaciones y, más recientemente, bancos. Permíteme que destaque el papel central de las Universidades, desarrollando, motivando, investigando y formando. Un aspecto importante de este entramado es que te permite darte a conocer, que determinados agentes conozcan tu proyecto. En este sentido también son muy importantes los encuentros y eventos organizados por los propios emprendedores. Participa, asiste, tarjetea... haz *networking*.

10. Si lo tienes claro, actúa. ¿Haces un seguimiento continuo? ¿Desarrollas mejoras?
    Cada día te deberías preguntar: ¿Estoy creando valor? ¿He perdido clientes? ¿Por qué? ¿La forma de acceder a nuestro cliente es la correcta? En definitiva, analizando qué actividades son críticas en tu aventura, establece indicadores de gestión, los famosos KPIs (indicadores clave de rendimiento). Pero no para ver qué bonito te va, sino para buscar constantemente nuevas oportunidades, para actualizar conocimientos e información, para evaluar los riesgos, para persistir, persistir y persistir. Ánimo.

José M. Sánchez

En su trayectoria profesional cuenta con quince años trabajando para varias empresas, incluso creó y cerró la suya propia. En 2001 volvió a la Universidad para doctorarse en Administración y Dirección de Empresas. Desde 2008 es profesor de Creación de Empresas, tanto en los grados como en Masterup (Máster Oficial de la Universidad de Cádiz en Creación de Empresas, Nuevos Negocios y Proyectos). Su especialización le permite colaborar con la Cátedra de Emprendedores y, a su vez, con personas apasionadas con sus proyectos. Además dirige desde 2013 la Cátedra Extenda de Internacionalización de Empresas de la Universidad de Cádiz.

****

Enamora a tus clientes

Alberto Belmonte García
Director de Cursos de Emprendedores y Consolidación de Pymes en EOI

1. Aprende a emprender.
   Quizá Bill Gates o Mark Zuckerberg no asistieron a ningún curso de emprendimiento, quizá no realizaron ningún Plan de Negocio, quizá haya pocos Bill Gates y Mark Zuckerberg. El primer paso (salvo contadísimas excepciones) es formarte como emprendedor. Aprende a emprender y te darás cuenta de que en el 90% de los casos de éxito hay un 10% de inspiración, un 10% de suerte y un 80% de esfuerzo.

2. Una Idea de Negocio no siempre es un Negocio.
   Puede ser que estés enamorado de tu Idea, pero mientras no lo estén tus clientes no tienes Negocio. En el mercado puede haber productos y/o servicios sustitutivos que pueden hacer que tus potenciales clientes te ignoren.
3. Prepárate para el fracaso.
   Es posible que tu primer negocio fracase, es incluso saludable. Rara vez aprendemos de un éxito, mientras que siempre aprendemos de los fracasos. Hay que prepararse para fracasar las veces que sean necesarias.
4. Todo parte de la detección de una Oportunidad.
   Si no tienes la sensación de que encontraste una oportunidad, espera a encontrarla. Aparecerá por uno de estos tres motivos:
   - Se te ocurrió un producto o servicio innovador.
   - El producto o servicio es similar con un rasgo diferenciador.
   - O bien tu producto o servicio es idéntico a otros pero tu buen hacer te permite competir.
5. Calcula tu índice de Supervivencia.
   Ponte un horizonte temporal: con los gastos en los que incurres, ¿cuánto tiempo aguantarás sin tener ingresos? Ten muy presente tu Punto de Equilibrio (cuánto tienes que vender para no perder dinero).
6. Minimiza los gastos fijos al arrancar.
   Grandes ideas comenzaron en un garaje, no quieras tenerlo todo montado hasta que los ingresos tengan una velocidad de crucero aceptable. Así alargarás tu Índice de Supervivencia, tendrás más margen para que el éxito te encuentre (ó tú lo encuentres a él).
7. Que el Plan de Negocio no te atrape.
   Si te eternizas con el Plan de Negocio, cada vez encontrarás más excusas para seguir profundizando en él. El Plan de Negocio te debe servir para no dejar ningún aspecto del negocio sin haberlo tenido presente, no para que todo sea perfecto. La perfección rara vez es rentable.
8. Cuidado con la «Reunionitis» crónica.
   Las reuniones pueden ser un enemigo de la productividad. Debemos reunirnos solo cuando sea importante, y con el orden del día de la reunión. La reunión puede hacernos no salir de nuestra «área de confort», estamos protegidos.

9. Pide subvenciones y olvídate de que las pediste.
El emprendedor que le da demasiado peso a las posibles subvenciones que pueda conseguir, rara vez tiene éxito.
Si finalmente llegan, te llevarás una alegría, pero no han de ser decisivas en tu modelo de negocio.
10. Aprende a delegar desde el principio.
Es casi siempre uno de los puntos débiles del emprendedor: comienza siendo un «hombre/mujer orquesta», y no es capaz de dejar de serlo. Delegar es otorgar una porción de responsabilidad para la ejecución de determinadas tareas, y supervisar su resultado.

Alberto Belmonte García

Director en Desarrollo&Formación Consultores. Director de Cursos de Emprendedores y Consolidación de Pymes en EOI (Escuela de Organización Industrial). Diplomado en Marketing y Gestión Comercial por ESIC en Madrid y tiene un Máster en Dirección de Recursos Humanos por IDE-CESEM, Madrid.

****

Los problemas sin resolver son una fuente inagotable de oportunidades

Alex Rayón Jerez
Profesor en la facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto

1. Cuestión de actitud: emprender es una actitud. Los pioneros *entrepreneurs* fueron las primeras personas que circunnavegaron el mundo. Los primeros aventureros. Personas con una visión de la vida enfocada a retos continuos y el descubrimiento de mundos sin explorar. El emprendimiento es algo parecido. Piensa que te vas a encontrar un mundo nuevo; es más, tú vas a crear y configurar este mundo. Por lo tanto, debemos tener la actitud aventurera en todo momento. La diferencia entre un empresario y un emprendedor es que el primero cambia su

empresa y el segundo todo el sector. Buscamos actitudes para cambiar sectores y descubrir nuevos mundos.

2. La sociedad digital: la digitalización de los objetos, procesos y actividad que utilizamos en nuestro día a día ha traído la recién bautizada sociedad digital. Internet ha transformado industrias y cadenas de valor tan diferentes como el turismo, la industria creativa o la educación. Sin embargo, nos faltan todavía muchos emprendedores digitales. Personas con las competencias para sacar el máximo provecho a las tecnologías digitales. No aprendas solo herramientas; aprende a qué aspectos de la vida y de los procesos empresariales se pueden mejorar con el uso de las mismas. Piensa en mejoras, no solo en usos.
3. Piensa en oportunidades y fortalezas: muchas veces tendemos a pensar en emprender en lo que ya sabemos y conocemos. En este punto, recuerda lo que decíamos al principio de los primeros aventureros: te vas a encontrar un mundo inexplorado. Así, las fortalezas es una condición necesaria pero no suficiente. Tiene que existir también la oportunidad. Es más, entrar en una oportunidad con actitud puede ser suficiente a pesar de no tener la fortaleza muy desarrollada.
4. Unidad mínima de negocio: la unidad mínima de negocio eres tú mismo. ¿Cómo te comportas en tus finanzas del día a día? ¿Gastas más de lo que ingresas? ¿Qué haces con tus ahorros? ¿Haces un presupuesto a comienzos de año para hacer frente a tus gastos corrientes y afrontar nuevas inversiones? ¿Analizas por qué has tenido desviaciones y has tenido que pedir dinero prestado a un amigo? Responde a estas preguntas y elabora tu propio plan económico-financiero. Tu futuro como emprendedor mejorará.
5. Resolución de problemas: la vida del emprendedor es un camino lleno de obstáculos que tenemos que saber afrontar, no esquivar. Así, hablar en clave de retos y cómo buscar soluciones a los mismos debe ser el día a día de nuestras vidas, desde que estamos estudiando. Los problemas sin resolver son una fuente inagotable de oportunidades. Adelántate al resto pensando en problemas... y cómo resolverlos.
6. Empatía: en el mundo de la empresa solemos decir eso de que «El cliente siempre tiene la razón». Y es que esta frase esconde más información de lo que pudiera parecer a primera vista.

Debemos entender al cliente. Debemos entender a las necesidades del ser humano. Debemos entender la conducta y el modo de comportamiento del ser humano. Si así lo hacemos, podremos identificar con mayor facilidad oportunidades de emprendimiento que podemos tener delante de nosotros y problemas que todavía ningún otro ha resuelto.

7. Hay tantas fórmulas de éxito como personas: a lo largo de tu vida como emprendedor, escucharás a muchas personas hablar de lo que es el éxito. Y es que suelo decir que hay tantas definiciones de éxito como personas. La felicidad y el bienestar personal son subjetivamente definidos, habiendo muchos factores que inciden sobre estos elementos. No te pongas metas ni objetivos considerando como referencia las definiciones de éxito de otras personas. Tú tendrás tu modo de entender la felicidad y el éxito en la vida, y eso es lo más importante para tu futuro y la sostenibilidad de tu proyecto.
8. La educación, la mejor barrera de entrada: con emprendedores como Steve Jobs o Bill Gates, que no finalizaron sus estudios universitarios, muchos pensaron y piensan que la educación no es un factor crítico de éxito en el emprendimiento. Que a dos o tres casos de mucho nombre les haya funcionado la estrategia, no quiere decir que eso se puede generalizar al resto de las personas. Es más, numerosas investigaciones parece que hablan en la dirección contraria. Estudiar, aprender y escuchar continuamente son buenas barreras de entrada para que tu futuro proyecto emprendedor sea más sostenible en el tiempo. No te reflejes en dos o tres casos de éxito, sino en la gran mayoría de los casos, por menos conocidos que sean.
9. Esto es una maratón, no un sprint: muchos emprendedores practican deportes de resistencia para acostumbrarse a lo que sus proyectos de emprendimiento les exigen: paciencia y perseverancia. Por ello, debes concebir tu futuro emprendedor como una carrera a largo plazo. Una carrera, en la que importa lo que vas alcanzando a corto plazo, pero donde resulta más importante aún que te enfoques en el largo plazo y tengas objetivos en este horizonte. Como todo en la vida, tener estrategia y ser tenaz para lograr los objetivos que de ella emanan.
10. Trabajo en equipo: suelo representar este punto de manera gráfica con una parada en boxes en la Fórmula 1. Un equipo de alto

rendimiento, muy eficiente y con el objetivo del trabajo a realizar muy claro. Los mejores equipos de emprendimiento son iguales. No podemos pretender que solos vamos a poder competir en esta economía global tan competitiva. Tenemos que coopetir; competir de manera cooperativa. Rodéate de los mejores, crea equipos y personas que quieran trabajar contigo, relaciónate de manera eficiente con tus proveedores y clientes. En definitiva, considera todas las personas que rodean tu proyecto emprendedor como tu equipo.

Alex Rayón

Nacido en una familia de emprendedores, ha heredado esos genes que ahora se dedica a aplicar a las áreas de conocimiento que estudió: informática y gestión empresarial. Es socio-fundador de Tenzing y Linked Knowledge, empresas de desarrollo y consultoría tecnológica. Esta vocación emprendedora, la conjunta con su dedicación al mundo académico como profesor en la facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto.

****

Ordena tus apuntes y tendras un dibujo en color

Ignacio García de Vinuesa
Alcalde de Alcobendas

1. No rechaces prematuramente ninguna idea.
   Ideas que a priori parecían peregrinas, hoy se han convertido en prósperas empresas. Pero todas las ideas deben incluir algún tipo de beneficio para quienes adquieran nuestro producto o servicio.
2. No escuches solo a los que te apoyan.
   Encontrarás gente próxima que te apoya solo por cariño, confianza, amistad o cualquier otra razón subjetiva. Debes escuchar también a quien cuestiona tu proyecto, si te da razones. Piensa en ellas.
3. Busca intensamente si alguna idea como la tuya, o parecida, funcionó en algún caso.

Internet es una herramienta muy eficaz para escudriñar si en algún lugar una idea similar a la tuya llegó a prosperar. Estudia a fondo todo sobre lo que de ella se escriba, a favor y en contra.

4. Apóyate en los que puedan aportar conocimientos en materias que tú no dominas.
   Una idea brillante puede ser la base de una empresa sólida. Pero solo la idea no soporta una estructura. Busca a quien pueda ayudarte a preparar un plan de negocio, que debe incluir, al menos, un esquema financiero, un plan de marketing y otros aspectos básicos que, aunque tú no domines, son necesarios y sobre los que otros pueden ayudarte.
5. Escribe todo lo que sobre tu idea vaya llegándote, tanto tuyo como de otros.
   Apunta todo sobre tu proyecto. Ten siempre a mano un cuaderno, o un medio electrónico, para no olvidar algún flash que te ha llegado de fuera, o tú mismo has pensado.
   Luego ordena tus apuntes y tendrás un dibujo en color.
6. No descartes buscar algún socio con el que tengas plena confianza.
   Esa idea que tú piensas que es brillante para iniciar un proyecto emprendedor, puede requerir más de un remero.
   No todo el mundo va a querer robártela, y una ayuda fiel puede ser muy importante. Si conoces a alguien de plena confianza que se interese por tu proyecto plantéale incorporarse, dejando muy claro desde un principio el papel de cada uno. Si necesitas insistir para convencerle, descártalo.
7. No plantees tu proyecto en base al riesgo de otros.
   Todo proyecto empresarial implica riesgo, aunque el riesgo debe ser siempre ponderado. Debes estar dispuesto a asumirlo en primera persona y el económico no es el único. Pero si hablamos de riesgo económico no te plantees involucrar a familiares o a amigos, garantizándoles un éxito que no sabes si alcanzarás. No pasa nada si tienes que empezar otro proyecto, pero será difícil recuperar a un pariente o a un amigo que hayan perdido sus ahorros por tu «brillante idea».
8. Debes prepararte para no acertar ni a la primera ni a la segunda.
   En países con tanta experiencia en el emprendimiento como EEUU se dice que nadie está suficientemente preparado para el éxito si no ha fracasado tres veces. No siempre será así, pero

¿te imaginas que un deportista que se ha preparado intensamente lo deje por no haber ganado la primera prueba? Considera al fracaso como una experiencia que no tenías, y ahora puedes aplicar en el próximo proyecto. Poner una empresa en marcha requiere constancia, tesón. Alcanzar alguna cima no es fácil a la primera.

9. Plantéate ser tu propio jefe, pero se exigente.
   La tentación de ser tu propio jefe, para no tener otros, no debe llevarte a hacer trampas en el solitario. Organízate tu trabajo de forma muy ordenada y exigente. Claro que deberás cumplir un horario y, además, amplio. Tus vacaciones llegarán, pero no pueden ser uno de los alicientes de tu proyecto.
10. Conviértete en Esponja.
   Participa en sesiones sobre emprendimiento. La actual crisis ha aflorado espíritus emprendedores escondidos y con ello organizaciones en torno al emprendimiento que pueden serte muy útiles. Un emprendedor, futuro empresario, no tiene por qué ser un ser solitario, sino todo lo contrario. Conviértete en una esponja capaz de escuchar y preguntar.
   Participa en sesiones de asesoramiento sobre las que tengas buenas referencias. La formación puede ser tu mejor combustible para tu viaje.

Ignacio García de Vinuesa

Estudió Derecho y su vocación empresarial le llevó a crear varias empresas. Inició su actividad política en la UCD, participando en la organización de la campaña de las primeras elecciones democráticas. En 1999 comienza su dedicación plena a la política local como portavoz y líder de la oposición en las filas del Partido Popular de Alcobendas. En 2007 gana las elecciones al Ayuntamiento de Alcobendas por primera vez en la historia de esta formación, con mayoría absoluta, siendo elegido alcalde y reelegido en 2011. Bajo su alcaldía, el Ayuntamiento de Alcobendas ha obtenido importantes reconocimientos, entre ellos: Primer Premio a la Excelencia, Transparencia y Calidad del Servicio Público de las Entidades Locales en la CAM; Revalidación del Sello de Excelencia Europea nivel Oro; Premio Europeo a las mejores prácticas en materia de Protección de Datos; Certificación de Calidad Norma ISO 9001 al Departamento de Licencias; Premio 7 Estrellas del Deporte de la Comunidad de Madrid.

****

Si es amor a primera vista, sigue adelante

Antonio Luque Luque
Director general de DCOOP, S.Coop.And.

Ser emprendedor significa buscar el éxito en un proyecto, partiendo de nada, y siendo consciente de que muchas veces no se alcanza el objetivo deseado. Ser emprendedor es una actitud constante. Antes de nada, he de decir que no sé si estoy cualificado o es un atrevimiento por mi parte dar consejos, pero sí me gustaría compartir reflexiones que he realizado a lo largo de mi vida. Bajo mi experiencia, doy estos diez consejos para los que quieran ser emprendedores; o no, porque estas ideas también sirven para la vida real.

1. Constancia.
   Perseverar, ser constante, no aburrirse, seguir hacia el objetivo que nos marcamos, sin que eso signifique no corregir. Seguro que tienes que levantarte y acostarte dándole vueltas a tu proyecto, continuar pensando en cómo ejecutarlo, pero para esto tienes que estar convencido, creer en tu proyecto.
2. Fe en tu proyecto.
   Creerte tu proyecto. No puedes llevarlo a cabo si tú no eres el primer convencido y para esto no debes preocuparte del posible fracaso.
3. El fracaso no emprende.
   Ser emprendedor significa no tener miedo al fracaso. Todos cometemos errores. A mí personalmente no me gustan aquellos profesionales que, según su criterio, nunca se equivocan. Creo que solo piensan en venderse a sí mismos. Insisto en que todos cometemos fallos y de ellos lo importante es aprender y mantener siempre una actitud proactiva.
4. Actitud proactiva.
   Pienso que hay que mantenerla en todas las facetas de la vida y en el emprendimiento. Seguridad en sí mismo. Si no luchas y peleas por tu proyecto ¿quién lo hará? Por lo tanto debes ser proactivo teniendo claro que es necesario, que tienes que marcarte una meta.

5. Márcate tu meta.
   Plantea objetivos que cumplir, una hoja de ruta tiene que seguirse para intentar llegar al fin deseado. Pero además, que no te importe poner la imaginación a volar. No debes olvidar que hay que ser creativo.
6. Ser creativo.
   A la hora de emprender, de buscar una oportunidad, debes ser ambicioso, pero siempre con humildad.
7. Humildad.
   Pienso que es necesaria en todas las facetas de la vida para poder dormir tranquilo. Eso no impide que debas defender tu proyecto con convencimiento, con criterio, con carácter... pero con la sencillez suficiente para que sea creíble para todos.
8. Organización y formación.
   Es evidente que necesitas formación y conocer el mercado al cual va dirigido tu proyecto, en definitiva, organización. Es la manera de ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero. Yo siempre he manifestado que economía es igual a confianza y expectativas. Tenlo muy presente. Pienso que servirá en tu proyecto, generando seguridad, creatividad, ambición... en definitiva confianza en tu proyecto.

Pero para mí los dos últimos consejos quizá son los más importantes.

9. Enamorarse.
   Enamórate de tu proyecto. En una ocasión alguien quiso contratarme para trabajar en otra empresa y solo me hizo una pregunta: «¿Te enamorarías de esta nueva empresa como lo estás del proyecto en que trabajas ahora?». Me impresionó esta pregunta, pero después de pensarlo mucho reflexioné que es difícil darlo todo y trabajar si no estás «enamorado» de tu proyecto. Por cierto, le dije que no y sigo desempeñando mi carrera en la misma empresa.
10. Tiempo para la vida.
   Separar la vida profesional de la personal, que siempre ha de tener su hueco. Tu proyecto es fundamental, pero hay más cosas: tu familia, tus amigos, tus aficiones... Es difícil realizar bien tu trabajo si no te diviertes y no tienes algo más, diría mucho más.

A partir de aquí, solo desearte suerte, que también la necesitamos. Y seguro que vas a conseguirlo.

Antonio Luque Luque

Ingeniero Agrónomo por la Universidad de Córdoba en 1984. Desde su fundación en 1987, es director general de DCOOP, S.Coop.And. (antigua Hojiblanca S.Coop.And.). Fue presidente de FAECA (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias) desde 1999 a 2011, entidad de la que fue consejero antes y después de esas fechas. Entre 1986 y 2000 ha presidido el Grupo de Trabajo de Aceite de Oliva del COPA-COGECA, órgano consultivo de las organizaciones agrarias y cooperativas de la Unión Europea. Fue presidente (2003-2006) y consejero (2000 a 2003 y desde 2006 a la actualidad) del Patrimonio Comunal Olivarero, miembro del Consejo Social de la Universidad de Málaga desde 2005 y consejero del Mercado de Futuros del Aceite de Oliva (MFAO). Ha sido consejero (2013-2014) de Deoleo SA, primera empresa aceitera mundial. Desde 2007, consejero de Mercaoleo SL, operador oleícola, participado por Dcoop y Cargill. En 2000 es elegido vocal del Consejo Rector de la Caja Rural de Almería y Málaga, luego denominada Caja Rural Intermediterránea, Cajamar Caja Rural y Cajas Rurales Unidas, donde fue vicepresidente.

****

Si consigues que tu palabra valga más que los escritos, consigues el éxito

Juan José Hidalgo
Presidente de Globalia

1. Sé serio. Cumple escrupulosamente todo lo que hayas pactado. Que valgan más las palabras que los escritos.
2. Pensar, crear y no copiar. Copiar nunca compensa porque dejas seguir su camino al que ha tenido la idea, con lo cual nunca lo alcanzarás.
3. Rodéate de personas de confianza. Que te sean fieles, que apoyen tu proyecto y tus ideas.
4. Analiza en profundidad las posibilidades que tienen tus ideas y sé realista. No trates de ir más allá de aquello que puedas cumplir.
5. Paga puntualmente a tus empleados y cumple siempre con los bancos y con los acreedores.

6. Si tienes clara tu idea, despreocúpate de los que venden duros a cuatro pesetas porque tarde o temprano terminan cayendo.
7. No te preocupes por el volumen, sino por la rentabilidad de aquello que haces.
8. Válete siempre de los medios más modernos y eficientes que existan.
9. Procura ser agradecido con tus clientes, y preocúpate porque queden satisfechos. El cliente es quien te mantiene.
10. Estate siempre del lado del que gobierna, sea cual sea su ideología política.

Juan José Hidalgo

Presidente de Globalia
Con tan solo 19 años Juan José Hidalgo emigró a Suiza, con la intención de ampliar horizontes. En Zurich trabajó en diferentes ocupaciones. Con el dinero que ahorró compró un vehículo Mercedes con el que inició su actividad como transportista de emigrantes que, como él, volvían a España. Fue su primera incursión en el área del transporte. Volvió a España, adquirió un autocar y llegó a crear una flota. En su afán de enfrentarse a nuevos retos, decidió iniciarse en la apertura de agencias de viajes con la empresa Halcón Viajes, cuya primera oficina, en Cáceres, fue inaugurada el 6 de enero de 1972. En 1991 un grupo de inversores, encabezados por Hidalgo, adquirió la compañía Air Europa, empezando a operar en vuelos regulares domésticos en 1993. Hoy Air Europa es una de las compañías aéreas más modernas de Europa. Es hoy por hoy Presidente de un Grupo turístico líder en el sector de Viajes, integrado por unas empresas que conforman una estructura que permite a Globalia brindar diferentes servicios. En noviembre de 2005 el Consejo de Ministros le concedió la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo.

****


BANCO

CAPÍTULO 3

Financiación, ¿tradicional o nuevos conceptos?

En España es muy difícil ir a buscar dinero si no tienes un mínimo producto viable para enseñar y, cuando estás empezando, difícilmente puedes mostrar más que tu idea. Por eso, buscar financiación suele ser la china en el zapato de todo emprendedor. No te rindas, abre tu mente, hay muchas formas de encontrar financiación y maneras muy económicas de lanzar tu empresa. En este capítulo te mostramos algunas de las opciones a las que acogerte para buscar financiación. Siempre hay un inversor para cada proyecto; sólo tienes que llamar a la puerta adecuada.

Diez consejos de un jurista para un emprendedor no jurista

José Manuel Busto Lago
Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de A Coruña

Cuando me propusieron participar en este proyecto y ofrecer diez consejos dirigidos a potenciales emprendedores, la pregunta que me hice fue evidente: ¿qué puede aportar un profesor de Derecho en una obra de esta naturaleza? La respuesta ciertamente se antoja obvia: tratar de contestar a la cuestión acerca de los aspectos legales que debe

tener en cuenta quien vaya a poner en marcha un proyecto emprendedor; o, dicho de otro modo, ¿qué consideraciones jurídicas o legales no debe pasar por alto en ningún caso?

La respuesta a esta cuestión no es fácil en nuestro país, en buena medida por la inexistencia de una normativa unificada de la actividad emprendedora, tanto en la perspectiva objetiva o material (ha de tenerse en cuenta la normativa contractual, societaria, fiscal, administrativa, laboral), como desde la perspectiva territorial (lo que dificulta en muchos casos extender la actividad a otras CCAA) y aquí una de las principales trabas históricas a la cultura del emprendimiento en España, a la que la Ley de apoyo a los emprendedores y a su internacionalización de septiembre de 2013 no ha sabido —o no ha querido— poner remedio.

1. Pon a salvo el patrimonio personal y familiar.
   Con frecuencia la actividad de emprendimiento requerirá no sólo poner en ella todo el talento personal, toda la vocación y toda la dedicación, sino también invertir todos los ahorros propios y, en no pocos casos, la venta de activos y las aportaciones de los familiares próximos. Pero, si bien la puesta en marcha del proyecto requerirá este esfuerzo económico, es también el momento inicial el adecuado para poner las barreras para que el posible fracaso no conlleve consecuencias económicas para nuestro entorno familiar y no lastre nuestros proyectos futuros. Para ello, resulta imprescindible adoptar un régimen económico matrimonial adecuado (la separación de bienes) y buscar la fórmula societaria idónea para la actividad que pretendemos iniciar. La Ley de septiembre de 2013 ha añadido dos nuevas posibilidades a las fórmulas societarias ya existentes: el emprendedor de responsabilidad limitada y la sociedad limitada de responsabilidad sucesiva. La primera servirá para que las personas físicas puedan evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas afecte a determinados bienes considerados esenciales (la vivienda habitual cuyo valor sea inferior a 250.000,00 € y cualquier bien mueble no afecto al ejercicio de la actividad del emprendedor que pueda valorarse y que deberá incluirse en un inventario con acceso al Registro Mercantil, con un valor máximo de 275.000,00 €, incluyendo vivienda y automóvil). La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva no tendrá capital mínimo y se

regirá por la misma normativa que la Sociedad de Responsabilidad Limitada, excepto en lo referente a algunas obligaciones específicas tendentes a garantizar una adecuada protección de terceros, aplicándose este régimen hasta que alcance el capital de 3.000,00 € (mínimo legal de las SL.

2. No lo dudes, poner a salvo el patrimonio personal y familiar es sencillo y económico.

   Si el anterior consejo te pareció que conlleva una excesiva complejidad en su aplicación práctica, te equivocas. Una visita a una Notaría te permitirá que, pagando en torno a 200,00 €, puedas poner el patrimonio de tu familia y tu patrimonio propio (presente y futuro) a salvo de las consecuencias de las deudas generadas en un proyecto emprendedor frustrado.

3. Busca una fórmula de financiación adecuada sin asumir riesgos para el caso de que la actividad emprendedora no resulte rentable.

   La vocación y una formación adecuada para la actividad que se vaya a desarrollar son elementos imprescindibles, fundamentalmente para evitar el abandono de la actividad en un breve lapso de tiempo; pero poner en marcha una idea, un proyecto empresarial o profesional, requiere una inversión. En no pocas ocasiones, sobre todo en el actual clima económico, los inversores profesionales (las entidades financieras y de crédito) no están dispuestos a asumir riesgos —es más, tratarán de garantizar el poder cobrar el precio de la inversión (en forma de intereses, remuneratorios o moratorios)— o lo harán en condiciones muy duras. También en este caso debes limitar que el impago pueda lastrar tu actividad futura. Para ello, además de adecuar el titular de la iniciativa a alguna de las fórmulas ya vistas, evita gravar bienes o activos de tus familiares próximos o que estos actúen como fiadores o avalistas.

4. Contempla la posibilidad de otras formas de financiación distintas de los créditos de las entidades financieras.

   La restricción en la concesión de crédito por los inversores tradicionales ha deparado el nacimiento de otras fórmulas de financiación que debes ponderar. Las más conocidas son las fórmulas de capital riesgo (*venture capital*), el capital privado (*private equity*) y los inversores privados (*bussines angels*). Estos últimos no aportan sólo dinero, sino que se trata de empresa-

rios o profesionales cualificados que adicionalmente brindan su apoyo con sus conocimientos y experiencia, sin perjuicio de que busquen un beneficio económico.

5. Si la actividad la vas a realizar conjuntamente con otros socios es conveniente ya, en el momento inicial, firmar un pacto de socios.
   La firma de un pacto de socios es el instrumento adecuado para regular las relaciones entre vosotros y la gestión del negocio en un futuro. Planteadlo como una cuestión estrictamente jurídica (evita las cuestiones personales, familiares o de amistad), por más que, en el momento inicial, os invada la ilusión y la uniformidad de vuestros criterios acerca de cómo gestionar y desarrollar la idea emprendedora.
6. Estableced cláusulas de no competencia.
   Al igual que en el caso de los pactos de socios, firmar cláusulas de no competencia se presenta como el instrumento adecuado para garantizar la entrega de todo vuestro tiempo de trabajo, vuestra creatividad y vuestras ideas al proyecto emprendedor. La ilusión por el proyecto común puede decaer en el futuro por razones muy diversas y es necesario asegurar el compromiso conjunto.
7. En el caso de que tengas un socio minoritario establece cláusulas de arrastre y acompañamiento.
   En el caso de que tengas un socio —o varios— con una participación minoritaria en la sociedad que crees para desarrollar tu idea, asegúrate de que podrás vender íntegramente tu empresa (tu sociedad) aun con la negativa de tu socio. Para ello debéis incluir las denominadas cláusulas de arrastre y acompañamiento. De esta forma, en el caso de la posible venta de la sociedad a un tercero, el minoritario, aun cuando no quiera vender (o pretenda adoptar una posición de retorsión para maximizar su ganancia), se verá constreñido a seguir al mayoritario, de forma que no pueda obstaculizar que sea vendida la sociedad en su totalidad.
8. Aprovecha las posibilidades de la web, pero no olvides que también está sometida al Derecho.
   Es evidente que Internet ha abierto un universo de posibilidades, tanto en orden a la publicidad de tu idea, como posibilitando que la dirijas a potenciales clientes de todo el mundo. Sin embargo, debes tener en cuenta que Internet no está excluida

de la aplicación del Derecho: debes registrar tu(s) nombre(s) de dominio, redactar un aviso legal, informar del uso que haces de las «cookies» y respetar las normas que rigen la publicidad (en función del tipo de producto o servicio y del público al que va dirigido), así como los derechos de propiedad intelectual e industrial (marcas) y los derechos de imagen e intimidad personal y familiar.

9. Respeta los datos personales de tus clientes.
   Tu actividad está dirigida a tus clientes y para mantener la relación comercial o profesional necesitarás sus datos personales, para lo que crearás un fichero de estos. No puedes olvidar que estos datos están protegidos y que te los han confiado en el marco de la relación comercial o profesional. No puedes utilizarlos para fines distintos de aquéllos y tampoco cederlos a terceros sin su consentimiento. A estos efectos tienes que instalar una política de privacidad y cumplir determinadas medidas formales ante la Agencia Española de Protección de Datos. En caso de incumplimiento, las sanciones económicas pueden ser muy elevadas.
10. Respeta los derechos de tus clientes: los consumidores y usuarios.
   El éxito de la iniciativa emprendedora está vinculado a la atracción de clientes o usuarios y con estos no existen los atajos. El éxito no sólo dependerá del atractivo o de la calidad del producto o del servicio que ofrezcas, sino también del escrupuloso respeto a los derechos de tus clientes, tanto si se trata de clientes presenciales, como de clientes on-line. La información precontractual y asegurar el derecho de desistimiento y las garantías comerciales y contractuales se convierten en instrumentos imprescindibles para el éxito comercial.

José Manuel Busto Lago

Catedrático de Derecho civil de la Universidad de A Coruña (2010). Coordinador del Grupo de Investigación de la UDC «Empresa, Consumo y Derecho» y desde abril de 2013 Decano de la Facultad de Derecho de la UDC. Fue Magistrado suplente de la Audiencia Provincial de A Coruña (años 2002 a 2008). Desde noviembre de 2008 es Consultor externo del bufete «Lumieira Gestión Urbanística, SL» y, actualmente, de «Vales, Abogados y Asesores Tributarios». Es autor de numerosas publicaciones en materia de Derecho de daños, de Derecho de consumo y de Derecho civil propio de Galicia; y ponente en distintos foros nacionales e internacionales.

****

Lo perfecto es lo enemigo de lo bueno

Manuel Peiró
Director de Innovación de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

1. Rodéate de un equipo de profesionales fieles que se impliquen en tu proyecto. Al inicio de tu negocio el talento no podrás captarlo con dinero, sino con ilusión y compromiso.
2. Busca alianzas con terceros que avalen, de cara al cliente, la calidad, la eficiencia y la profesionalidad de tus productos o servicios.
3. Trabaja, tan exhaustivamente como tu plan de crecimiento, tu plan de contingencia, ante un posible fracaso de tu negocio. No siempre a la primera se acierta y debes procurarte más oportunidades para volver a intentarlo.
4. Ten paciencia a la hora de crecer, la capacidad de inversión al inicio es escasa, y debes procurar invertir, no solo en lo estrictamente necesario para tu negocio, sino cuando sea el momento oportuno.
5. «Lo perfecto es enemigo de lo bueno». No esperes a desarrollar hasta el extremo tu producto o servicio, para empezar a aprender de él. Ponlo en manos de tus clientes (*earlyadopters*) lo antes posible y ellos te ayudarán a mejorarlo de manera continua.
6. «*Be watermyfriend*». Estate atento, abre la puerta a otras oportunidades, sé flexible, evoluciona con tu negocio... «¡tú idea es una y seguro que muy buena!, pero puede que la clave del éxito resida en adaptarla, mejorarla y acercarla continuamente a lo que demandan tus clientes».
7. Si tu negocio tiene elevados índices de innovación y tecnología, cuéntaselo a las AAPP, fundaciones, agencias de desarrollo, inversores, etc., cercanas, para que te apoyen. «Tú necesitas su dinero, sus contactos, su visibilidad y ellos generar actividad en estos temas».
8. Es difícil, porque te gustaría que el día tuviera más horas, pero siempre hay momentos en los que debes cortar y dedicarte a tu familia, amigos, y a ti mismo. «Tú eres el motor de la empresa y

debes saber mantenerlo engranado, potente y sin pérdidas de rendimiento».

9. No desesperes nunca. «Nunca sabes cuándo un jeque multimillonario puede llamar a tu puerta para comprarte alfalfa».
10. «Arréglate y sal a ligar». Recuerda siempre que los negocios se hacen entre personas, cuida tu imagen, hazte visible, trabaja tu marca personal y, sobre todo, relaciónate al máximo con el sector, con los clientes, los proveedores. Sal de tu despacho, de tu edificio, de tu ciudad, de tu país.

Manuel Peiró

Director de Innovación de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)
Madrileño de nacimiento y riojano de adopción, es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, Máster MBA y Máster en Dirección de Empresas TIC. Comenzó su andadura profesional en ACCIONA como Project manager de grandes proyectos internacionales, posteriormente dirigió el Centro de Referencia Nacional en Informática y Comunicaciones (Think TIC) y en la actualidad dirige el Departamento de Innovación de la Universidad Internacional de La Rioja.

****

Sobredimensionar tu negocio puede hundirte; establece objetivos reales

Alberto de Miguel
Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad Universidad de Salamanca. Presidente de la Fundación Bases

1. Si eres aún estudiante y estás elaborando el Proyecto de Fin de Grado, piensa siempre en su perfil económico.
   Los estudiantes universitarios, en su último año de la carrera, tienen que elaborar el Proyecto de fin de Grado, hoy en día obligatorio en todos los nuevos planes de estudio. Muchos de ellos, debido a su falta de conocimientos económicos y financieros, se centran fundamentalmente en el desarrollo de la idea en su vertiente técnica, sin prestar suficiente atención a los aspectos económicos. Así, muchos potenciales emprendedores dejan pasar la oportunidad de llevar a cabo en la práctica su proyecto

debido a que no han llegado a comprender que éste puede tener viabilidad económica. Por ello, es recomendable que aunque por su perfil no dispongan de una completa formación empresarial, los estudiantes se asesoren y completen este capítulo del proyecto esforzándose en dotarle de una buena dosis de realidad económica.

2. Busca rápidamente quién te puede ayudar a desarrollar tu idea.
Si crees que dispones de una idea innovadora, con potencial para convertirse en un buen negocio, no pierdas el tiempo e intenta desarrollarla cuanto antes en la práctica. Para ello es muy importante el asesoramiento y el acompañamiento que te pueda prestar una organización seria de apoyo al emprendedor. A veces, es tentador presentar el proyecto a los numerosos concursos que premian con dinero las buenas ideas de los emprendedores. Pero, en la mayoría de las ocasiones ese premio es todo lo que vas a sacar de tu proyecto, pues el tiempo es oro y, mientras se resuelve el concurso y disfrutas del premio ya concedido, corres el riesgo de que otro emprendedor lleve a cabo un proyecto similar pisándote la oportunidad. Con esto no estoy sugiriendo que evites los concursos, sino que es preferible presentarse a ellos una vez que hayas puesto en marcha tu negocio.

3. Encuentra el socio adecuado.
El viejo refrán «la unión hace la fuerza» adquiere todo el significado cuando estás empezando a desarrollar el proyecto. La idea inicial que mueve tu interés no siempre es completa en términos de viabilidad económica. En cuanto empieces a trabajar en ella, te darás cuenta de que muchos de los aspectos relevantes que son necesarios para desarrollar el proyecto no se habían tenido en cuenta. La solución muchas veces pasa por integrarte en una organización de apoyo al emprendedor, donde seguro que vas a encontrar otros emprendedores con talento que, como tú, necesitan complementar distintos aspectos del proyecto y están dispuestos a colaborar e, incluso, a compartir la aventura de desarrollar el negocio. Durante tu estancia en la organización tendrás la mejor oportunidad de conocer estrechamente a otras personas con las que puedes tener más afinidad para superar los duros momentos que siempre hay que soportar hasta que el negocio llega a ser completamente viable.

4. Muestra tu progreso.
   Es muy importante que siempre tengas elaborada una presentación rápida de tu proyecto. La evolución del negocio a veces es tremendamente vertiginosa y puede que inmediatamente necesites financiación adicional para abordar una nueva etapa. Hay que estar siempre preparado y en disposición de mostrar el potencial de tu negocio a los posibles aportadores de fondos. Disponer en todo momento de una pequeña presentación de dos o tres minutos que muestre el estado actual de tu proyecto es un recurso imprescindible que podrás utilizar con éxito cuando el tren de la financiación pase por delante de tu negocio.
5. Aprende a valorar tu proyecto.
   Si tu proyecto se va desarrollando con éxito, necesitarás financiación para abordar las sucesivas etapas y, posiblemente, no te faltarán pretendientes para participar en el mismo. Una forma de obtener financiación es solicitar un préstamo, que tendrás que devolver en el futuro y pagar los correspondientes intereses. Sin embargo, en las primeras etapas del proyecto esta modalidad de financiación no es la más habitual pues, salvo que dispongas de solvencia y garantías para devolver el préstamo te resultará prácticamente imposible obtenerlo. Es más probable que, en una ronda de financiación, por ejemplo, alguien se interese en tu negocio y pueda ofrecerte capital propio externo (capital riesgo). En este caso, el gran problema al que te vas a enfrentar va a ser dar valor a tu propio proyecto. Te harás la pregunta, ¿qué participación de mi proyecto debo ofrecer a cambio de la financiación necesaria? Es tremendamente difícil determinar el valor de un proyecto, pues éste depende de su capacidad de generar rentas en el futuro, algo muy incierto dado el estado inicial de tu negocio. Por ello, vuelve a ser importante integrarse en una organización que ofrezca asesoramiento y formación para que el emprendedor pueda aprender a evaluar los elementos de los que depende el valor de su proyecto en cada momento.
6. Elabora un plan de negocio.
   El plan de negocio es el mapa a través del cual se debe mover el emprendedor. Ahora bien, aquél no es un mapa fijo, sino que sus horizontes van cambiando a medida que el proyecto avanza.

Pero, aunque cambiante, en todo caso el plan de empresa debe ser un punto de referencia constante que debe ir adaptándose a la propia evolución del proyecto. Por ello, es imprescindible conocer los elementos básicos de los que depende el plan de negocio: el análisis estratégico, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de organización y recursos humanos, el plan de tecnologías de la información y, sobre todo, cómo armonizar todos ellos en el plan económico-financiero, el cual determina la viabilidad del proyecto y, como consecuencia, su valor. Si tu falta de formación económica te impide realizar un plan de negocio con un mínimo de solvencia, pide ayuda, como antes, a organizaciones especializadas en el apoyo a emprendedores.

7. Fíjate objetivos para medir tu progreso.
   Es importante fijarse desde el principio objetivos concretos. En ocasiones, los emprendedores tienden a marcarse objetivos demasiado genéricos o inalcanzables. Sin embargo, los objetivos deben ser claramente identificables y medibles. Establece objetivos a corto y medio plazo. La mejor ayuda que te puede prestar la fijación de objetivos razonables es que puedas medir el progreso de tu negocio. Determina objetivos operativos y financieros orientados a procesos específicos del negocio y replantéatelos honestamente tan a menudo como creas necesario según la evolución del negocio y la rapidez o demora en su consecución.
8. Ten capacidad para adaptar tu idea a la evolución del negocio.
   Al principio del proceso emprendedor es normal que tu idea tenga un carácter demasiado genérico. A medida que vayas desarrollándola y llevándola a la práctica deberás abandonar muchas de las premisas que no hace mucho tiempo pensabas que eran inamovibles en la línea del negocio. Se te plantearán muchas dudas acerca de cuál es el camino que deberás tomar en un momento dado y deberás tener la suficiente capacidad de análisis para decidir la mejor continuación.
9. Desecha todo aquello que no es necesario para el negocio. La base del éxito es la simplicidad.
   La actividad emprendedora tiene, en muchas ocasiones, una dimensión mucho más compleja y arriesgada en nuestras mentes que en la realidad del negocio. Es bueno y necesario reflexionar acerca de las decisiones que debemos tomar. Pero,

a veces, darle demasiadas vueltas a las cosas no produce sino un bloqueo emocional, que algunos llaman «parálisis por análisis». La mejor forma de salir del «impasse» es retomar la actividad y empezar a dar aquellos pequeños y simples pasos que pensamos son imprescindibles. Una vez reiniciada la marcha, de nuevo las cosas serán más fáciles y evidentes de lo que anteriormente habíamos pensado con agobio.

10. Mira el negocio a través de la óptica de tus clientes potenciales. Cuando tengas que «vender» tu negocio, por ejemplo para pedir financiación, es muy importante que muestres con orgullo la confianza que tienes en tu negocio. Pero es muy importante que previamente hayas recopilado información crítica acerca de cómo tus clientes ven tu producto o servicio. Convencerás mucho más a los que aporten fondos si muestras la cualidad de incorporar a tu negocio la opinión de los clientes que si únicamente tratas de convencer a los demás de las «infinitas» bondades de tu producto.

Alberto de Miguel Hidalgo

Alberto de Miguel es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Salamanca y Presidente de la Fundación Bases. Hasta 1998 se desempeñó como Director del Departamento de Análisis Económico y Contabilidad y, hasta 2012, fue electo en dos periodos como Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Salamanca. Especialista en Economía Financiera; Decisiones de inversión, Financiación y Dividendos; Estrategia financiera de la Empresa; Gobierno de la Empresa y Mercados de capitales. Coordinador de congresos y seminarios y Director de Tesis Doctorales. Desde 1994 ha participado en 9 Proyectos de I+D en Convocatorias Públicas, ha sido co-autor de 8 libros y publicado más de 50 artículos de relevancia científica en revistas tanto nacionales como internacionales: Strategic Management Journal; Revista Española de Financiación y Contabilidad; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa; Cuadernos de Economía y dirección de la Empresa; Frontiers in Finance and Economics; The International Journal of Finance, entre otras.
Nota: la Fundación Bases es una institución con sede en Salamanca, sin ánimo de lucro y orientada a la ayuda al emprendedor. Proporciona soporte físico y asesoramiento técnico, económico y administrativo a los nuevos emprendedores durante las primeras etapas de desarrollo de su proyecto.

****

El plan A siempre puede fallar... Prepárate para tu plan B, C y D

Julio Segundo Gallardo
Técnico de FUECA en la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz

1. La competencia siempre va a responder a tu entrada en el mercado.
   Como emprendedores, pensar que el mercado va a permanecer estable ante nuestra entrada es el primer paso para hacerte el harakiri. Tienes que pensar que siempre existe la competencia y no solo eso, si tu producto o servicio es bueno, entrarán nuevos competidores en escena. Debes intentar ser capaz de adelantarte a la competencia y estar siempre unos pasos por delante de ella. Para ello te recomiendo que realices un análisis de competencia y seas capaz de responder a las siguientes preguntas: ¿qué va a hacer mi competencia?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿en cuánto tiempo es capaz de responder?, ¿me puede copiar?, y, sobre todas, la más importante: sabiendo todo esto ¿qué vas a hacer tú?
2. Las ventas nunca se comportan como esperabas que se fueran a comportar.
   Aunque trabajemos muy bien la planificación de las ventas de tu proyecto empresarial, debes estar preparado para tener un plan B o el C o el D... Existe un 99% de posibilidades de incumplir tus previsiones de ventas por los más diversos motivos: mercado, competencia, problemas organizativos, capacidad productiva, etc... Es muy importante que intentes trabajar sobre varios escenarios: ¿qué pasaría si mis ventas no crecen al ritmo previsto? ¿qué pasaría si las primeras ventas tardan más de lo estimado?
3. Asigna prioridades en la asignación de tus escasos recursos: ventas y comercialización.
   Poner en marcha tu empresa con los recursos de los que dispones en este momento (es el principio del pájaro en mano, uno de los principios básicos de *effectuation* (http://www.effec-

tuation.org/) tiene un gran riesgo si no eres capaz de priorizar correctamente en qué inviertes nuestros escasos recursos. ¿Sabías que la mayoría de las veces es más complicado vender que producir? En este sentido, ¿qué porcentaje de recursos (dinero, tiempo, etc...) vas a destinar a la comercialización y venta de tus productos y servicios?

4. Define muy bien desde el principio los roles en el equipo promotor.
   Una de las principales causas en el fracaso de nuevas iniciativas empresariales son las diferencias entre los socios o el equipo promotor de dichas iniciativas. Si vais a emprender en equipo, deberéis ser muy claros y sinceros con el equipo desde el principio. Dejad muy claras cuáles son vuestras expectativas con respecto al nuevo proyecto empresarial y cuál es vuestro compromiso con el mismo (hasta dónde llegareis con el mismo, cuánto tiempo podéis dedicarle, incompatibilidades, etc). Aunque son temas incómodos, dejadlos claros cuanto antes, ya que son generadores de conflictos futuros.
5. Ojo con la difícil gestión de ayudas e incentivos.
   Siempre se comenta que el emprendedor no debe tener en cuenta las ayudas e incentivos en su proyecto empresarial. Es cierto que muchas veces, estas ayudas e incentivos te pueden ayudar a poner en marcha tu proyecto y hacerlo crecer. En los casos en los que optes por solicitar ayudas, recuerda que tienes que realizar muy bien la gestión administrativa de los incentivos y que, a veces, se trata de un proceso complejo. Conozco a emprendedores que han empleado el 50% de su tiempo en gestiones relacionadas con las ayudas e incentivos. Te recomendamos contar con un profesional para ello. Y recuerda: tu prioridad son las ventas, no la gestión de ayudas.
6. No haber realizado un desarrollo de clientes.
   No conocemos ningún caso de empresas que haya fracasado por no tener productos o servicios. Sin embargo, sí que conocemos multitud de casos de fracaso de empresas que no tenían clientes o en las que el número de éstos era demasiado escaso. El proceso de encaje producto-mercado es el proceso crítico. Si inviertes mucho tiempo en planificar, desarrollar y poner en marcha un producto o servicio, ¿por qué no haces lo mismo con tus clientes? Incorporar desde el primer momento a los potenciales clientes en la planificación y puesta en marcha de la ini-

ciativa empresarial es una gran inversión. El cliente va a permitirte aprender del proceso y ser capaz de reorientar tus actividades hacia aquellas acciones que verdaderamente generan valor para él. Ésta sea quizá la mejor inversión de tiempo que puedas hacer en los inicios de tu proyecto empresarial.

7. Cuando empieces a descubrir oportunidades, evita descentrarte.
   Tras la puesta en marcha y cuanto más contacto tengas con tus clientes, más oportunidades serás capaz de descubrir. Esta circunstancia por sí misma es positiva y te permitirá mejorar e innovar en tu capacidad de ofrecer valor a tus clientes. Sin embargo, tienes que ser consciente de que en la mente del cliente debes ser la referencia en determinados productos o servicios ya que, si eres una mezcla de demasiadas cosas, el cliente no será capaz de reconocer tu posicionamiento. La dispersión o diversificación en las primeras etapas de vida de la empresa no es buena idea, salvo que tengas una capacidad de recursos tremenda o que estés en las primeras etapas de vida de tu proyecto y éste sea tan flexible que aún se esté definiendo.
8. Nunca creas que el producto o servicio se vende solo.
   NUNCA pienses que el producto se va a vender solo. No pienses que por tener una página web o un perfil en todas las redes sociales vas a empezar a vender automáticamente. Invierte la mayor parte de tu tiempo en vender tus productos o servicios. Ésta no es una tarea sencilla y a veces es muy ingrata, ya que, en la mayoría de las ocasiones, la diferencia entre los resultados obtenidos y el tiempo invertido para obtener dichos resultados suele ser bastante grande. La función comercial es una función compleja y, para muchos emprendedores, poco gratificante. La web, las redes sociales, la producción, etc, son muy importantes; pero sin ventas no hay empresa.
9. Calcula bien tus necesidades de financiación; pueden ser más altas de las previstas.
   Recuerda que pueden existir multitud de razones para que no se cumplan tus previsiones. En la medida de lo posible tienes que prever que es posible que necesites financiar el funcionamiento de la empresa debido a necesidades de circulante, estas necesidades pueden ser mayores aún en las primeras etapas del proceso. Recuerda que tus ventas o tus costes pueden que

no se comporten como esperabas inicialmente; en ese caso, ¿tienes un plan B en cuanto a los recursos necesarios?

10. Solicita ayuda.
    Existen multitud de entidades que ofrecen apoyo y ayuda a emprendedores que están poniendo en marcha un proyecto. Esas entidades están a tu servicio. Haz un mapa de los posibles agentes (*stakeholders*) que pueden impulsar tu proyecto. Emprender no es una labor individual, sino colectiva, y tienes la obligación de utilizar todos los recursos, personas e instituciones que pueden ayudarte.

Julio Segundo Gallardo

Diplomado en Ciencias Empresariales, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Economía y Desarrollo Local. Ha estado vinculado a la gestión de empresas en el sector turístico. Lleva más de 10 años asesorando a emprendedores y con vinculación a proyectos Universidad-Empresa. Actualmente es coordinador técnico en la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz y profesor del Masterup, el Máster de creación de empresas y proyectos innovadores de la Universidad de Cádiz.

****

Decálogo de opciones para financiarte. Elige la tuya

David González
Co-fundador, Socio y Gerente de Portobellostreet.es

La historia de Portobello Street, como la de cualquier empresa, no tendría sentido sin el aporte del capital requerido, tanto al empezar como en los periodos de expansión. Empezaré contando una pequeña secuencia de cómo he llegado a financiar mis propios proyectos desde los 14 años, así como algunas de las más populares formas de financiación existentes.

1. Auto-financiación.
   Todo comienza con mi decisión de trabajar como fotógrafo, para lo cual necesitaba una cámara fotográfica réflex cuyo precio ascendía a 35.000 de las antiguas pesetas. Por supuesto, como

chaval de 14 años que era, le pedí el dinero a mis padres, a lo que mi padre contestó que si quería la cámara trabajase ese verano para comprarla.
En una semana, encontré un trabajo como camarero, en el cual pagaban 1.000 pesetas (6 € de ahora) cada jornada de 12 horas. Tras 35 días de duro trabajo conseguí la financiación para la cámara.
Al final del verano ya estaba trabajando con mi flamante cámara Pentax haciendo fotos de carnet para las matrículas universitarias en la puerta de la facultad de Farmacia, donde conocí al que desde entonces es mi socio, Alberto Torres. El dinero que gané haciendo fotos ese mes rondó las 190.000 pesetas, cuando el sueldo medio en 1984 era de 100.000 pesetas mes (unos 600 €). Con 14 años, aprendí que con esfuerzo y sin ayuda podría ganar un buen dinero. Creo que en ese momento decidí que mi futuro estaba en los negocios.
Conocí a Alberto Torres, mi ahora socio en Portobello Street, y le vendí mi cámara Pentax por 20.000 pesetas, la cual él vendió a su vez a los pocos meses por 25.000 pesetas. En ese momento me di cuenta de que era un buen fichaje y desde entones hemos hecho siempre negocios juntos.

2. Financiación bancaria, créditos y préstamos.
   La siguiente aventura en la que nos embarcamos fue la creación de una agencia de publicidad, cuya inversión necesaria era de alrededor de un millón de pesetas (6.000 €) en el año 1994 y para el que tuve que pedir un préstamo al banco, petición en la que me tuvo que avalar un familiar cercano. Como siempre ocurre con los préstamos y créditos, estudié muy bien las condiciones que me ofrecían y busqué la entidad que mejor encajaba con mis previsiones. Este dinero se invirtió en la compra de un ordenador Apple Macintosh Quadra 650 que era el activo principal de la empresa, así como en diferentes necesidades para completar la prestación de servicios de nuestro nuevo negocio.
3. Aportación en especie.
   En 1995 creamos Portobello Street SL en el que en el capital social de la constitución fue el siguiente:

   - -50% en especie, del cual el 25% se basa en el Appel Macintosh Quadra 650 de nuestro anterior negocio y el otro 25% en mobiliario.

- -50% restante en aportación de capital proveniente de los recursos de nuestro anterior negocio.

Este punto es importante, ya que muchas personas no saben que el capital social de una empresa se puede aportar en especie (bienes o derechos), lo que facilita su creación si el capital es limitado.

En el caso de aportar el capital de esta forma, los administradores y socios responden de la declaración de valor de esa aportación y deben tener en cuenta que, al ser parte del capital, esos bienes automáticamente pertenecen legalmente a la sociedad, por lo que aunque es un recurso muy interesante se debe de tener mucho cuidado al usarlo.

4. *Family, friends and fools*. Las 3 F´s.

   Pedimos un préstamo con garantía hipotecaria en la antigua Caja Madrid con un interés del 16% y un importe de 8.400.000 pesetas. La madre de mi socio Alberto Torres fue la que puso su única vivienda como garantía; de esta forma, le ofrecimos una parte de la sociedad por su aportación.

   Asumimos un gran riesgo al hipotecar una vivienda en la que además vivían 4 personas y ello, debido a nuestra falta de experiencia en la gestión económica, nos llevó a una situación previa a la apertura que ponía en peligro nuestra continuidad.

5. Condiciones contractuales que aportan beneficios.

   Pedimos un presupuesto para la reforma del local y no tuvimos la previsión de tener en cuenta el sobrecoste del IVA en la cifra final. Por ello justo antes de la inauguración entramos en quiebra técnica y tuvimos que recurrir a los amigos y pedirles dinero para poder inaugurar.

   En ese momento tuvimos la idea, y la suerte, gracias a un amigo abogado, de usar un contrato con penalizaciones en la reforma, por el cual cada día que se retrasara el constructor en entregarnos la obra terminada, le descontaríamos 33.000 pts. En el día 45 de retraso de la obra tuvimos que prescindir de sus servicios y contratar a otra empresa. Pero al ejecutar el contrato nos ahorramos prácticamente la diferencia del IVA, con la que no habíamos contado.

   Una de las claves de nuestro éxito fue que no nos podíamos permitir el fracasar. La madre de mi socio perdería su casa si fallábamos, y fracasar no era una opción, por lo que tuvimos

que buscar alternativas ante esa dificultad y el estudiar bien las condiciones de este contrato fue clave para superarla.

6. *Business angels*.

   Uno de los trabajadores en prácticas de nuestra empresa nos planteó la posibilidad de crear su propio negocio: había detectado un nicho de mercado en el mundo de los complementos de moda y quería nuestra ayuda para el proyecto. En ese momento nos convertimos en *business angels*.

   Llegamos a un acuerdo entrando en la sociedad como socios capitalistas aportando 9.000 € a la vez que le dábamos apoyo y asesoramiento desde nuestra experiencia y contactos. En su primer año de vida Derett.com alcanzó el *break-even*, facturando 99.000 € . En estos momentos esta pivotando hacia otro modelo de negocio.

   El *Business angel* es mucho más que un inversor, es un pilar en el apoyo de la empresa. Es la persona que te orienta y ayuda en la evolución del proyecto.

   Entre los principales *Business Angels* españoles se encuentran:

   - Martin Varsavsky. Nacido en Argentina y afincado en Madrid. Ha fundado empresas tan conocidas como Jazztel o Ya.com. Blog: spanish.martinvarsavsky.net / Twitter: @martinvars.
   - Carlos Blanco. Comenzó en el mundo de Internet en 1996, está especializado en ocio digital y fundador en España de la red de Business Angels First Tuesday. Blog: www.carlosblanco.com / Twitter: @carlosblanco.
   - Jesús Encinar. Fundador de Idealista.com como inversor ha participado en proyectos como TopRural.com o Rentalia.com. Blog: www.jesusencinar.com / Twitter:@JesusEncinar.

7. Fondos de capital riesgo, *Venture Capital*.

   En este caso hemos ido adquiriendo conocimientos a través de eventos, charlas, presentaciones y de amigos como Carlos Barrabés, que a su vez, como decía, fue el espejo en el que nos miramos para emprender en Internet.

   De momento no hemos necesitado la entrada de ningún fondo en nuestros proyectos, pero hay que conocer las posibilidades que ofrecen.

   Los fondos de capital riesgo se dividen en:

- *Seed Capital*: Suelen entrar en las fases iniciales de un proyecto para la promoción y el desarrollo de las empresas de nueva creación o existentes que pretendan desarrollar proyectos innovadores; la más conocida podría ser DAD de Rodolfo Carpintier. Son capital semilla que pone un proyecto en marcha. Además, suelen llevar incorporados consejos y asesoramiento en los primeros momentos que es cuando más se necesitan. Web: www.dad.es / Twitter:@RCarpintier.
- *Family oficce*: En los grandes patrimonios, la cartera se diversifica en inversiones sobre todo inmobiliarias, en activos financieros y en empresas, principalmente cotizadas. Los inversores normalmente invierten su propio dinero, pero también fondos de terceros. En España quizás los más conocidos en el sector *online* podrían ser Cabiedes & Partners, que han invertido en empresas como Privalia, Oferum o Bubok.
  www.linkedin.com/company/cabiedes-&-partners / Twitter:@luismcabiedes.
- Fondos de inversión *growth*: Invierten en las últimas rondas en empresas de tamaño medio con una posición de liderazgo en el mercado y crecimiento internacional invirtiendo entre 25 y 150 millones de euros. Una de las más conocidas es Mercapital que ha invertido en empresas como Arsys, líder del mercado español de dominios y *hosting* o Bodybell. Web: www.mercapital.com / Twitter:@luismcabiedes.

8. Financiación pública.
   Las administraciones públicas desde hace años están creando herramientas para facilitar la financiación. Entre todas ellas, destacamos algunas de las más relevantes:

- ENISA es una empresa pública que depende del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y ofrece préstamos participativos y no piden avales. Dispone de varias líneas: Emprendedores, Jóvenes Emprendedores, Competitividad, Mercados Alternativos, Fusiones y adquisiciones. Web: enisa.es / Twitter:@enisa_eu.
- CDTI. Las iniciativas de financiación se centran en proyec-

tos de I+D+i y en el apoyo a la creación y consolidación de empresas de base tecnológica entre 240.000 € y 1,5 millones de euros con el 15% de la financiación a fondo perdido. Web: cdti.es / Twitter: @CDTIoficial.

- ICO es una entidad pública empresarial que apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas. Actúa a través de las Entidades de Crédito; es decir, concede los fondos con la intermediación de las citadas Entidades. Web: http://www.ico.es

9. Las nuevas formas de financiación: Financiación en red o *Crowfounding*.
   A diferencia de todas las demás, el *crowfounding* es un nuevo método de financiación, que no depende de una persona o un fondo, sino de multitud de microinversores.
   También se denomina financiación colectiva o financiación por suscripción y funciona a través de portales donde personas interesadas en aportar capital pueden ver los proyectos disponibles y aportar una cantidad fija o flexible. Además, se utilizan desde para la financiación de un partido político al rodaje de una película. En los negocios innovadores y de alto nivel de riesgo son el método ideal para financiarse.
   Además no siempre se hace a cambio de acciones, sino que suele haber una contrapartida o recompensa relacionada con el proyecto que se va a realizar, a veces en modo de primeras versiones de productos o participación directa.
   Las 5 principales plataformas de *crowfunding* en España son:

- Socios inversores. En esta ocasión no podemos hablar de aportaciones, donaciones o proyectos, sino más bien de socios y creación de empresas. Es la número 1 del *equity Crowdfunding* en España con más de 60 proyectos financiados. Web: www.sociosinversores.es / Twitter:@sociosinversore
- Thecrowdangel tienen bien definida la temática: *Startups* de base tecnológica. Web: www.thecrowdangel.com / Twitter:@TheCrowdAngel.
- Partizipa. Un buen lugar donde encontrar emprendedores e inversores. Sin proyectos activos. Web: www.partizipa.com / Twitter: @PARTIZIPA.

- Lanzanos.com. Se definen como una plataforma de apoyo integral al emprendedor. Web: lanzanos.com / Twitter: @ lanzanos.
- En proyectos internacionales el más famoso sin duda es Kickstarter. Web: kickstarter.com / Twitter: @kickstarter

10. Partners Estratégicos.
    En el ámbito digital cada vez más empresas optan por este tipo de colaboración, en la que una empresa le presta servicios a otra a cambio de un % de la sociedad o ventas. Suelen ser empresas de *ecommerce* o de servicios digitales que no cuentan con personal propio y prefieren llegar a este tipo de acuerdos con sus proveedores tecnológicos, ahorrándose el dinero que tuviesen que aportar para el desarrollo tecnológico.
    Yo creo en la necesidad de tener un equipo tecnológico propio, como tenemos en Portobellostreet, pero soy consciente de que al comienzo de un proyecto el capital necesario para ello es muy difícil de conseguir y este tipo de alianzas estratégicas pueden ser muy beneficiosas para ambas empresas. En el caso del dueño del proyecto debe tener cuidado al firmar un contrato de colaboración y especificar bien la duración y las condiciones del mismo para que el crecimiento del negocio no dependa al 100% del *partner* y nos permita en un futuro contar con nuestro propio equipo si lo consideramos estratégico.
    PortobelloInnova, la consultora de negocios online de la que soy socio, ha participado en varios proyectos a través de este modo, como por ejemplo Derett.com, aportando el desarrollo tecnológico a cambio de un porcentaje de las ventas durante 2 años.

David González Amaya

Formación académica como técnico en imagen y sonido. En el terreno online es autodidacta, así como en el empresarial. Es co-fundador, Socio y Gerente de Portobellostreet.es, la primera tienda online de muebles en España, abierta en 1998 y que continua su crecimiento y expansión. Ahora ayuda a otros emprendedores a través de PortobelloInnova.com, donde ponen a su disposición la experiencia en venta online.

****

¿Existe una forma óptima de financiación?

Financiación, rara avis difícil de encontrar en el mundo del emprendimiento.

Marta Pérez
Directora Gerente de Valnalón

Si preguntásemos a las personas que emprenden o han emprendido en los últimos 20 años: ¿financiación tradicional o nuevas fórmulas?, seguro que responderían lo mismo: cuando se precisa financiación se necesita una respuesta rápida, tanto si es positiva como si no.

En épocas de crisis aumenta considerablemente el porcentaje de financiación informal, basada en los préstamos o avales de las familias o amistades de las personas emprendedoras. Esto debería hacer que nos preguntáramos de qué se están ocupando las entidades bancarias.

La influencia de las TICs en la democratización, en la participación y, concretamente, en la financiación, ha tomado forma con el *crowdfunding*, donde los ciudadanos toman el papel que los bancos no asumen o no quieren asumir. Este tipo de fondo suele financiar proyectos de tipo social o cultural, quedando los de tipo empresarial en segundo lugar.

En estos momentos, la combinación para financiar a las nuevas empresas consiste en capitalización del desempleo más financiación familiar.

Después de muchos años de experimentar diferentes formas de financiación de los proyectos empresariales (ayudas a fondo perdido, subvención de intereses, capital riesgo o microfinanciación), creemos que la herramienta más adecuada para el tipo de proyectos que tenemos en España es el Capital Semilla.

La realidad es que, cuanto más se acerca la financiación al territorio y a los ciudadanos, más acertadas son las medidas que se adoptan.

El Capital Semilla, combinado con un adecuado asesoramiento para la consolidación, es una fórmula que permite aportar un valor añadido a los proyectos a financiar, al contar con los dispositivos públicos de

apoyo a la creación, que van desde los Semilleros de Proyectos hasta las Incubadoras de Empresas o las Agencias de Desarrollo Local.

A través del trabajo con los emprendedores y emprendedoras en el desarrollo del plan de empresa, las personas responsables de estos dispositivos pueden llegar a conocer tanto a las personas que lideran los proyectos, como la viabilidad económica de los mismos.

El trabajo llevado a cabo conjuntamente permite que el tutor o tutora respalde técnicamente el proyecto. Y un proyecto así ratificado es, a su vez, el mejor aval para obtener su propia financiación.

El decálogo para financiar puede resumirse así:

1. Busca asesoramiento en los dispositivos públicos de apoyo a la creación de empresas.
2. No te precipites. Las prisas no son buenas.
3. Desarrolla un buen Plan de Empresa. Dedica tiempo a ese propósito, que puede convertirse en el proyecto de tu vida.
4. Pide a varias entidades bancarias las condiciones de préstamos a solicitar.
5. Afina el ojo antes de pedir avales. Muchos creen que vale más prestar dinero que avalar.
6. No te ofendas si no te avalan: no es que desconfíen de ti, es que saben que el futuro es imprevisible.
7. No afiances un préstamo con tu piel. Una cosa es la empresa y otra tú y tu familia. Limita responsabilidades.
8. No te sometas a la usura. El dinero es una mercancía y tiene su precio justo.
9. Haz calendarios financieros detallados. La financiación es una parte muy importante de los costes empresariales.
10. Sé buen pagador. La impuntualidad tiene precios prohibitivos.

Marta Pérez Pérez

Técnica Superior de Administración de Empresas. Es directora Gerente en la empresa Ciudad Industrial del Valle del Nalón, SAU., de prestación de Servicios para el Desarrollo Industrial Regional. Junto con el equipo de Valnalón, lleva a cabo el área de Educación Emprendedora y el área de Promoción Emprendedora. Entre sus especialidades, se dedica a la comercialización y trasferencia a otros territorios, nacionales e internacionales, del saber hacer en las áreas de educación y promoción emprendedora; a la participación en programas de la Unión Europea y a la formación emprendedora.

****

¿Cómo pedir un crédito online rápido y de forma responsable?

Eduardo Marín
CEO de Zaimo

Conscientes de las consecuencias ocasionadas por los créditos concedidos indiscriminadamente por las entidades financieras durante los tiempos de crecimiento económico en España, Zaimo, filial española de la compañía especializada en tecnología financiera Kreditech, apuesta por promover la responsabilidad crediticia de consumidores y empresarios y ha elaborado una guía con 10 consejos prácticos para solicitar un préstamo online:

1. Solicitar la cantidad justa. Pide el dinero estrictamente necesario para lo que necesites. Las cantidades moderadas son siempre más fáciles de obtener y de devolver. Zaimo controla las cantidades que se conceden: para el primer préstamo se pueden solicitar hasta 15.000 euros y en su sitio web incluye información transparente acerca de la comisión que se carga, así como de las consecuencias que genera el impago.
2. Justificar el gasto. Tener siempre un gasto justificado por el que solicitar un préstamo, y a ser posible, acompañado de un presupuesto de lo que queramos pagar con ese dinero: una avería del coche, una pequeña reforma, unos estudios... o incluso una factura de teléfono impagada, son motivos que siempre estarán mejor justificados que, por ejemplo, un viaje vacacional.
3. No solicitar un préstamo para pagar otro. Zaimo quiere ayudar a personas y empresas a salir de un apuro pero no convertirse en parte de un problema mayor. No es responsable solicitar un préstamo para hacer frente a otro anterior y lo normal es que este tipo de solicitudes sea rechazado.
4. Asegurarse de que se podrá devolver. Hay que estudiar cuál es su situación financiera y cómo puede evolucionar de forma realista para evaluar si se podrá abordar la devolución del préstamo antes de solicitarlo. El sistema de evaluación de Zaimo analiza en pocos minutos el perfil del solicitante y decide si es posible conceder el préstamo.

5. Comprobar que se podrá devolver el crédito en el plazo establecido. Es importante tener la seguridad de que se podrá devolver el préstamo en el plazo acordado, lo que siempre mejora nuestra calificación de riesgo como cliente de este tipo de servicios. En caso de que por alguna circunstancia no pueda cumplirse con un único vencimiento, Zaimo permite solicitar la devolución de la cantidad obtenida en diversos plazos.
6. Utilice servicios que cuenten con condiciones claras y léalas con detenimiento. Antes de solicitar un crédito online, es importante no apresurarse. Debemos tener claro todos los aspectos del servicio: los conceptos, las condiciones y los términos de la devolución. Todos los honorarios de Zaimo están claramente expuestos en el momento de la solicitud del préstamo. No hay sorpresas de costes ocultos o letra pequeña. Sólo en el caso de que no se devuelva el crédito a tiempo se cargarán costes adicionales o se pondrán en marcha las medidas especificadas al efecto.
7. Comprobar que nuestro historial de préstamos no tiene nada pendiente antes de solicitar un nuevo crédito. Si figuran demoras en los pagos durante los últimos seis meses, es preferible esperar y liquidar los que estén pendientes antes de solicitar un nuevo préstamo. Esto ayuda a mejorar nuestra calificación de riesgo. Zaimo aumenta la cantidad máxima que se puede solicitar por cada cliente por cada préstamo que éste pague dentro del plazo establecido.
8. Concentrar nuestros esfuerzos en un préstamo. Igualmente es conveniente asegurarse de que durante el periodo de tiempo que tengamos para devolver el crédito no tendremos que hacer frente a desembolsos importantes. Hay que prever que no necesitaremos cantidades adicionales para una derrama de la comunidad de vecinos o para el seguro del coche, por ejemplo. Es conveniente dejar pasar unos meses entre cada solicitud de préstamo. Zaimo confía en que sólo el cliente sabe qué cantidad necesita y qué plazo de devolución se ajusta más a sus necesidades y así se adapta a cualesquiera que sean, permitiéndole elegir su propia combinación personalizada.
9. Comparar servicios en función de nuestras necesidades crediticias. Cada empresa de crédito o entidad financiera establece diferentes requisitos y condiciones. Debemos comparar los de aquellos que nos den mayor confianza y puedan responder a

nuestra necesidad de liquidez con un coste asumible, en un plazo de concesión y devolución que se adecue a lo que necesitamos. Zaimo funciona las 24 horas al día, 7 días a la semana y su sistema es capaz de evaluar una solicitud y decidir sobre la concesión del préstamo en sólo unos minutos, de forma que el cliente pueda contar con la cantidad solicitada en su cuenta en unos 15 minutos.

10. Cuida tus contactos y actividad en las redes sociales. Esta actividad, así como las conexiones, amigos y seguidores, son parte del proceso de evaluación a la hora de determinar si se concede un crédito o no. Nuestra tecnología basada en *big data* analiza hasta 10.000 datos públicos para realizar la evaluación del riesgo de cada préstamo solicitado.

«El sector de los créditos online ha crecido exponencialmente durante el periodo de crisis, pero es un recurso que comienza a ser cada vez más conocido y utilizado, ya que consumidores y pymes siguen teniendo que hacer frente a pagos puntuales e inesperados o necesitando liquidez inmediata para sus proyectos. Nuestra tecnología permite responder a sus necesidades de forma adecuada y en el plazo de tiempo que requieren, lo que está contribuyendo a dinamizar la economía», comenta Eduardo Marín, director de Zaimo en España.

Eduardo Marín

Experto en dirección de proyectos, desarrollo de negocios y curso en Strategic Thinking (Decision Process International DPI-US). Es fundador y propietario de varias empresas entre ellas Zaimo, Kredito24 y YEA Marketing Solutions, empresas del sector financiero enfocadas a concesión de créditos para los emprendedores.

****

Fuentes de financiación para startups

Juan Carlos Fernández
Director Comercial en Acuerdalo.com

El mundo del emprendimiento está en auge, algunos incluso afirman que se está formando una burbuja. En consecuencia, existe una clara evolución en torno a las *startups* en casi todos los ámbitos que lo rodean. Desde métodos para conceptualizar y prototipado de la idea hasta técnicas de desarrollo ágil.

Sin embargo, cabe mencionar que una de las áreas que más ha evolucionado es la de la financiación. Muchos emprendedores se hacen la pregunta de cuál es la fuente de financiación más adecuada. No hay una mejor que otra. Cada proyecto deberá evaluar cuál le conviene más para su modelo de negocio y el estado en que se encuentra su desarrollo.

Antes de entrar en la descripción de las distintas fuentes de financiación, me gustaría dar algunos consejos o consideraciones que como emprendedor me hubiese gustado que me diesen en los inicios y que muchas veces se pasan por alto.

Cuando inicias un proyecto de cualquier índole, el emprendedor siempre tiene que hacer un esfuerzo por sentar unas buenas bases y filosofía de la compañía junto a sus fundadores. Esto incluye que, desde el comienzo, los socios pongan sobre la mesa su nivel de compromiso con el proyecto y los recursos, además del tiempo que pueden aportar a éste. Al mismo tiempo, creo imprescindible que se hable sobre los objetivos de cada uno de ellos, ya que pueden ser muy distintos. Esto ha de ser fundamental para sentar las bases que comentábamos, y que sin duda es una de las partes más importantes del lanzamiento. Es básico conocer el nivel de implicación de cada uno y veremos cómo esto también influye a la hora de la búsqueda de la financiación.

Debemos dividir las fuentes de financiación por fases de desarrollo del proyecto para entender bien su utilidad en cada fase. Por supuesto, cada negocio es distinto y de ninguna manera es necesaria la financiación en cada uno de ellos.

FASE 0. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA IDEA

En esta primera fase se establece las bases del negocio y se forma el equipo inicial. Recomiendo a los emprendedores alargar en la medida de lo posible la constitución de la sociedad para que los miembros del equipo se conozcan y empiecen a formar un método de trabajo en conjunto.

En esta fase se deberá convertir una idea inicial en una oportunidad de negocio. Para ello es necesario realizar mucha investigación de mercado e informarse lo máximo posible. Una vez hecho esto, se deberá realizar un *business plan* para reunir en un mismo documento un plan de acción y toda la investigación previamente realizada.

Llegados a este punto, quizás el emprendedor se plantee buscar capital para dar sus primeros pasos, pero la pregunta que debe hacerse es ¿tengo recursos propios para ello? ¿Estoy dispuesto a dedicar esos recursos en este momento? En cualquier caso, muchos proyectos no pueden iniciarse sin financiación externa y deberán acudir a las siguientes fuentes de financiación:

- *Friends, Fools and Family* (FFF): Como su nombre indica, se trata de gente muy cercana a nosotros que esté dispuesta a realizar una aportación al proyecto económica para dar los primeros pasos. Esta fuente de financiación posee ventajas:
-
    - Al tratarse de un inversor cercano, en muchas ocasiones basta con poco más que la confianza en el equipo y que guste el proyecto.
    - En la mayoría de las ocasiones no se involucran en el negocio y dejan libertad de actuación.

  La principal desventaja debería ser que, puesto que se trata de la fase de mayor riesgo para el proyecto, se demande un número razonable de participaciones a cambio de la aportación económica.

  Esta fuente de financiación existe siempre, pero se suele acudir generalmente tras la conceptualización de la idea o tras el primer prototipo. Las cantidades suelen ser muy reducidas, del orden de 10.000-30.000 €.
- Aceleradoras *early-stage*: Otro recurso cada vez más conocido es el de las incubadoras. Éstas seleccionan mediante un con-

curso los proyectos más interesantes. Esto primero valida la oportunidad de negocio y además te ofrece por lo general lo siguiente:

- Espacio de trabajo: Un entorno de trabajo que aporta mucho al día a día del desarrollo del proyecto junto al resto de proyectos ganadores. Esto supone trabajar con emprendedores que han pasado el mismo proceso de selección y con los que se puede establecer muchas sinergias y ayudarse unos a otros.
- Mentoring: Las aceleradoras prometen poner a disposición del emprendedor gente de éxito para poder estudiar y refinar el modelo de negocio.
- Red de contactos: Suelen poner a disposición su red de contactos para facilitar al proyecto los primeros acuerdos con terceros.
- Ayuda para futuras rondas de financiación: Preparan tu proyecto para captar más capital una vez listo el modelo de negocio.
- Préstamo participativo: También invierten en el proyecto a través de un préstamo participativo. La cantidad varía mucho dependiendo de cada una de las aceleradoras que van de 40.000-100.000 €.

La primera ventaja de esta fuente de financiación es que no solo aporta financiación, sino que aporta algo más. Aquí, me gustaría recomendar al emprendedor que evalúe muy bien lo que ofrece la aceleradora, ya que muchos de estos servicios extra solo se pueden comprobar una vez dentro y por tanto no es fácil cuantificar el valor de cada uno de ellos. Recomiendo al emprendedor revisar muy bien el contrato y las condiciones. Es bastante común, una vez seleccionado, tener miedo a decir que no por esta razón. No obstante, si has sido seleccionado para entrar debes tener en consideración que ese simple hecho ya te puede abrir muchas puertas, ya que eso significa que tu modelo gusta y es interesante para los inversores.

En resumen, las aceleradoras son un instrumento muy interesante que permiten acortar mucho el período inicial de lanzamiento y de puesta en marcha.

- *Crowdfunding*: Esta vía de financiación es muy nueva y cada vez

más utilizada. Suele encajar muy bien con proyectos del tipo desarrollo en el que se requiere de recursos para una primera línea de fabricación o desarrollo. Las plataformas de *crowdfunding* permiten publicar un proyecto con un objetivo económico. Los usuarios podrán aportar sus cantidades y a cambio recibir algo en compensación, como un acceso preferente a una herramienta tecnológica, edición exclusiva de un producto o cualquier otra manera de compensación que el emprendedor proponga. A su vez, estas plataformas proponen dos esquemas distintos una vez termina el plazo para concluir la captación del capital:

- Financiación fija: Se pone como objetivo una cuantía y si no se llega a esta se devuelve el importe íntegro a cada uno de los contribuyentes.
- Financiación flexible: En caso de no llegar al objetivo, se recaudarán igualmente todas las contribuciones de los financiadores.

Las ventajas de esta modalidad son muy interesantes. Por un lado, los que financian el proyecto no toman el control de ningún tipo en la empresa, aunque en algunas plataformas también se permite la compra de participaciones con cada aportación. En estos casos y por el número de financiadores, se creará una sociedad reuniendo a todos y será ésta la que participe de la empresa final. No obstante, la principal ventaja es que las aportaciones pueden exceder el objetivo y existen varios casos en que la recaudación se ha multiplicado hasta por diez.
Cabe destacar que esta vía de financiación expone el modelo de negocio a todos los que visitan el proyecto. Luego, queda a criterio del emprendedor evaluar si ésta es la mejor vía. Por otro lado, es fundamental idear una buena estrategia de marketing en esta vía de financiación ya que conozco algunos casos de ideas muy buenas pero que, por no idear una buena estrategia de marketing, no han podido llegar al objetivo en el tiempo estipulado. El *crowdfunding* exige un marketing base aún con ideas muy buenas.

FASE 1. VALIDACIÓN

En esta fase se ha desarrollado parte o todo el negocio. Por lo general, ya se está facturando y el modelo de negocio queda consolidado. Llegado a este punto, el negocio necesitará un impulso adicional para terminar de implementar alguna de las funcionalidades o realizar acciones necesarias para poder hacer el modelo de negocio escalable. Es por ello que para proceder a estas vías de financiación se suele exigir un modelo de negocio con perspectivas y estimaciones de crecimiento al mismo tiempo que unos objetivos claros.

- *Crowdlending*: Ésta es otra modalidad que nace del *crowdfunding*. La principal diferencia es que en este caso las aportaciones serán préstamos y que dependerá de cada caso las condiciones de estos. Cada vez son más las plataformas de *crowdlending* que nacen. Ésta puede ser también una buena solución para muchos proyectos. Sin embargo, en estos casos se suele exigir que el negocio esté ya en funcionamiento y que el dinero recaudado se utilice para expandir el negocio o abrir nuevas vías de ingresos. Se aseguran por tanto intereses muy altos en comparación a lo que ofrecen los bancos.
- *Business Angel*: Aunque la figura de *business angel* puede darse en fases prematuras o posteriores en el proyecto, he considerado que encaja mucho mejor en ésta. El *Business Angel*, no es más que uno o un conjunto de inversores que invierten en el negocio a título personal. Lo que el emprendedor siempre desea es que el *Business Angel* aporte además de su capital, su experiencia y su tiempo en el negocio. Es lo que comúnmente se ha llamado «*Smart-money*» . Advertiría a los emprendedores que tengan perspectiva sobre ello ya que por lo general, los *Business Angels* son gente ocupada y no siempre disponen de su tiempo o recursos para el proyecto. Advertiría al emprendedor que existen algunos casos en que el *Business Angel* no cubre las expectativas del emprendedor más allá del aporte monetario. En estos casos, es bueno tener un buen pacto de socios en caso de que sea necesario.

FASE 2. EXPANSIÓN

El proyecto ya no sólo está validado sino que además está listo para escalar a otros mercados. La situación más común en esta fase es la internacionalización.

- Aceleradoras *High-Growth*: Estas aceleradoras no son muy comunes pero son cada vez más numerosas. Suelen surgir de consultoras grandes que suelen trabajar a nivel internacional. Su objetivo es asistir y ayudar en el proceso de internacionalización o expansión del negocio. Son parecidas a las aceleradoras *early-stage* pero a diferencia de éstas además de financiación, ponen a disposición personal comercial, laboral, legal... además de su experiencia en el mercado internacional.
  Ésta suele ser una opción interesante, ya que, aunque el modelo esté listo para su expansión, se requiere de un conocimiento previo de los mercados a expandir. Sin embargo, muchas *startups* llegado a este punto, prefieren pagar por el servicio y paralelamente encontrar mayor financiación por otra vía.
- *Venture Capital*: Suele tratarse de organizaciones que invierten en negocios que ya están validados y consolidados con prospección internacional. Lo habitual es que las inversiones se hagan por tramos en función del progreso del negocio. Las cantidades varían pero podríamos decir que se encuentran entre 200.000-1.000.000 €.

FASE 3.

Por último, englobamos en esta fase negocios ya considerados de éxito que están maduros y muy bien posicionados en su mercado. En esta situación lo que suele ocurrir es que la empresa sea adquirida por una mayor o por el contrario se aspire a una salida a bolsa.

Equipo de Acuérdalo Acuerdalo.com

El equipo de cuerdalo.com está formado por tres socios: Beatriz Carretie, 25 años, licenciada en Administración y Dirección de empresas, trabajó en Boston en la empresa la Anaqua; Juan Carlos Fernández, 25 años, licenciado en ADE por la Universidad Complutense de Madrid, trabajó en el Banco de España; Jorge Carretie, 26 años,

Ingeniero en Informática por la FI UPM y con Master of CS with Spec in Business por el IIT de Chicago.

****

¿Cuánto, cuándo y para qué necesitas el dinero?

Antoni Ballabriga
Director Global de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA.

1. Conoce bien tus necesidades de financiación: cuánto dinero necesitas, cuándo lo necesitas y para qué lo necesitas.
   Lo primero que se debe hacer antes de acudir a pedir apoyo financiero para nuestra empresa o proyecto es conocer bien las necesidades de financiación que vamos a tener. Para ello es fundamental tener bien armado tu Plan de Empresa con su correspondiente plan de inversiones, tanto las de carácter fijo como inmuebles, maquinaria... como las de carácter circulante derivadas de las ventas y gastos.
   Trata de realizar las inversiones de forma progresiva a medida que vayas obteniendo resultados y avances en tu proyecto. En este sentido puede serte útil fijarte fases con hitos claros y no abordar toda la financiación desde el momento cero. Intenta también invertir lo menos posible en infraestructura y variar costes, especialmente en la fase inicial.
2. Cuando conozcas tus necesidades de financiación, añade dosis adicionales de realismo: multiplica tus ingresos por 0,5 y tus gastos por 1,5.
   Es muy habitual que el emprendedor se enamore tanto de su empresa o proyecto que piensa que no hay competencia, que se va a vender solo y de forma muy rápida. Y siempre suele subestimarse las inversiones que son necesarias y los gastos en los que se va a incurrir. Es muy importante darle una vuelta más al plan realizado.

Los gastos tienden a tener una puntualidad asombrosa, es decir, llegan inmediatamente, y en cambio los ingresos tienden a retrasarse muchísimo. El negocio no puede vivir a corto plazo de la cuenta de resultados, sino que vive de la tesorería, es decir, entradas y salidas de dinero real. Eso incrementa muchísimo las necesidades de dinero y necesitamos un colchón, una cantidad de dinero, para cubrir las diferencias no previstas entre ingresos y gastos.

3. Acudas a las fuentes de financiación que acudas, muestra tu firme compromiso con el proyecto, tanto en dedicación como en financiación propia.

   Otro de los errores del emprendedor es pensar que su idea o proyecto es tan bueno que cualquiera debe estar dispuesto a invertir y apoyar. Lo primero que te va a pedir cualquier financiador es que te comprometas tú. No vale lo de dedicación parcial y trabajo en equipo. Es preciso mostrar un compromiso total y a tiempo completo y ver que tú eres el primero en arriesgar poniendo parte de los recursos financieros necesarios. Y lo importante no es que sean muchos o pocos. Lo importante es que la cantidad aportada sea relevante para ti y muestre tu apuesta por el proyecto.

4. Antes de acudir a cualquier posible financiador, domina los números clave de tu empresa o proyecto.

   No hay nada más frustrante para un financiador o inversor que ver como quien te pide financiación no domina los números clave de su proyecto. No vale lo de «esto de los números no ha sido nunca mi fuerte, pero es que este proyecto es ganador...». Todo emprendedor debe ser capaz de responder las cuestiones esenciales de su proyecto. No olvidemos nunca que prestar o invertir es una cuestión de confianza y no conozco a nadie que confíe en quienes no conocen las cuentas básicas de su negocio.

   Incorpora siempre en tu equipo alguien que sepa de números. Si además los números no son tu fuerte, que te acompañe en tus presentaciones.

5. Antes de acudir a cualquier posible financiador, recuerda que tú eres la imagen de tu empresa o proyecto.

   Cuando vayas a exponer tu proyecto o empresa a cualquier

financiador, lo que van a ver primero es a ti. De ti depende todo. De tu capacidad por comunicar el valor de tu producto/servicio para tus clientes, de tu forma de gestionar los recursos y el equipo, de tu capacidad por responder a preguntas difíciles. Es fundamental preparar muy bien el «*pitch*» o presentación de tu proyecto. Explica lo positivo pero también apunta los retos y los planes o medidas que estáis tomando para enfrentarse a ellos. A los financiadores y muy especialmente a los inversores no les gusta descubrir los problemas una vez dentro. Debes transmitir siempre confianza en tu proyecto, realismo, transparencia e integridad.

En estas presentaciones es fundamental mostrar que el modelo funciona. Si se trata de una pequeña empresa que quiere crecer te va a resultar más fácil. Pero si es un nuevo proyecto, suele ser decisivo el acudir con algún test de mercado o prueba piloto con resultados. Es la mejor forma de generar confianza.

6. La primera tentación: «*Family, Friends&Fools*»: algunas consideraciones a tener siempre presente.

   Muchos emprendedores acuden a los más próximos (familia, amigos...) para conseguir financiación. Es una opción posible pero siempre y cuando esos recursos o unos posibles avales no signifiquen ningún riesgo relevante para ellos.

   El emprendedor suele jugar con los sentimientos de los padres, arrastrándolos a un mundo de incertidumbre ya en una etapa de la vida de los padres que debería ser más tranquila y lejos de riesgos. Es aquí donde aparece la típica frase «por un hijo se hace todo», cuando en realidad en vez de ayudarle a reflexionar intentan comprar su aprecio.

   Como dice un buen amigo mío, tus padres son el Plan C, de Comida y Casa (todo con C). No los involucres en el Plan B o te quedarás sin Plan C.

7. Socios vs entidades financieras.

   Muchos emprendedores piensan que los socios son más laxos a la hora de reclamar el dinero y que los bancos son los que tendremos que pagar pronto. Lo relevante es que los socios están dispuestos a correr un mayor riesgo y por ello nos van a pedir con el tiempo mucho más que los bancos.

   ¿Cuántos socios inversores estarían dispuestos a dejarte su

dinero a cambio de un 4-7% como están dejando los bancos? A cambio de esa bajísima rentabilidad, es natural que los bancos reclamen mucha información y también muchas garantías de que van a poder recuperar su dinero. En cambio, los inversores tienden a pedir rentabilidades a partir del 10% para arriba. Cuando solo los inversores te dejan dinero pero los bancos no, tienes que sospechar sobre la volatilidad de tu proyecto. Los inversores tienden a compensar los grandes fiascos con unas grandes rentabilidades de otros proyectos, pero los bancos, debido a que no tienen grandes rentabilidades de ningún proyecto, tampoco pueden permitirse grandes fiascos.

8. Conocer bien las prestaciones de los distintos productos financieros, los costes y los riesgos asociados a los mismos.
   Si se acude a una o varias entidades financieras para pedir financiación es muy importante solicitar información completa de los productos y servicios que se ofrecen, entender sus prestaciones, los costes y los posibles riesgos asociados. Es fundamental tomar decisiones financieras informadas, porque esto nos hará deudores responsables.
   Entender bien los productos de financiación a largo plazo y los de circulante para diseñar el mejor plan financiero para nuestro proyecto. Es recomendable diversificar el riesgo entre varias entidades, especialmente en las fases de crecimiento en las que se pueda requerir más financiación.
9. Nuevas fuentes de financiación alternativas.
   Una de las fuentes de financiación que recientemente están tomando mayor visibilidad con las nuevas tecnologías y las RRSS es la financiación «*Peer to Peer*» y el *Crowdfunding*. Sin duda se trata de otras alternativas a valorar. En todo caso si queremos ser consecuentes todo lo dicho hasta aquí también vale para estos casos. Es importante tener en cuenta que este tipo de financiaciones también requiere de planes realistas y transparencia en los resultados.
10. Realiza un seguimiento permanente de tu plan de negocio, anticípate y sé flexible a la hora de tomar decisiones.
   Una vez conseguida la financiación viene lo más importante: implementar el Plan de Empresa que se haya diseñado, ya sea para un nuevo proyecto o para hacer crecer la empresa ya en

marcha. En cualquier caso es importante recordar que los planes «nunca se cumplen», así que es muy relevante tener claras las señales claras o semáforos que nos van a ir indicando si vamos progresando más o menos y poder tomar de forma anticipada las decisiones oportunas.

Ya hemos dicho que a los financiadores e inversores no les gustan las sorpresas, por lo que, si algo no va según lo previsto, lo mejor que podemos hacer es entender por qué, definir las acciones correctoras y compartir los nuevos avances con quienes te acompañan.

Antoni Ballabriga

Director Global de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA. Preside Momentum Social Investment, un vehículo de inversión de BBVA para financiar PYMES sociales. Licenciado en ADE y MBA por ESADE. Colaborador académico de ESADE. Estudios de postgrado en la Harvard Business School. First Mover Fellow del Aspen Institute en EEUU.

****

Quiero desearte algo mejor que éxito

José Manuel Pazos
Fundador de OMEGA IGF

Crear un negocio exige capacidad de sacrificio y una actitud que yo resumiría en ser tenaz, en tener unas ganas inmensas de salir adelante. Me da igual si llegas a crear tu empresa por necesidad, porque tienes inoculado el virus rebelde de trabajar para ti mismo o porque la diosa fortuna te ha alumbrado una brillante idea que crees que te puede permitir vivir y disfrutar a la vez. Sea cual sea el origen de tu negocio, de tu empresa, el camino no es más fácil. Adquiere experiencia a través de otros que fueron delante de ti. Lee y escucha, aprenderás. No será exactamente tu idea, pero lo que otros antes que tú afrontaron se parecerá mucho a lo que tú vas a afrontar. Piensa que del fracaso se escribe poco, pero también has de tener presente que

en las historias de éxito rara vez no hay episodios de fracaso. La mayoría de los que hemos creado un negocio, hemos tenido una sucesión de pequeños éxitos y fracasos. Disfrutamos de los primeros y sufrimos y aprendemos de los segundos. A ti también te ocurrirá, no lo dudes. Acabarás comprendiendo que las gentes nos parecemos mucho y que aunque incluso cabe que puedas ser un genio, que no sé si te lo deseo, todos los demás somos gente normal, sin características especiales que nos diferencien más allá de nuestra perseverancia en creer y querer. Rechaza la idea de que has de ser alguien especial; te dispones a vivir lo que otros muchos vivieron antes.

Los primeros pasos son muy importantes. Empieza por explicar bien lo que ofreces, intenta que la explicación sea sencilla y corta, prueba con tus amigos, con tu familia. Ellos siempre te van a decir que lo entienden, te animarán. No son objetivos. No hay mejor crítico que uno mismo. Escúchate. ¿Serías cliente de tu propio producto? Recuerda: El cliente es el rey. Escribe. Hacerlo te ayudará a reflexionar. Utiliza las herramientas básicas del análisis. Trabaja sobre un cuadro DAFO donde describas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del negocio que tienes en mente. Investiga quien hace algo que compita con lo que harás tú, dónde se vende, cómo se vende, los precios... Intenta tener respuesta para estas claves del marketing.

Hablemos ahora del tiempo. Es un factor crítico en cualquier lanzamiento de un negocio. No cometas un error muy común que es ajustar el tiempo del Plan a lo que tú necesitas. Por muy conservador que pretendas ser, tu plan inicial siempre se quedará corto, necesitarás más tiempo. En el lanzamiento necesitarás aislarte de tus urgencias, de tus necesidades. Entrar en el mercado exige sus plazos y requiere un tiempo que, por una extraña ley natural, rara vez coincide con los tuyos.

Eso me permite entrar en los aspectos que mejor conozco, los económicos. Necesitas un capital inicial. Es tu apuesta en el proyecto. Explora ayudas de entidades oficiales. También te pueden prestar ayuda asociaciones privadas, sectoriales, clubs de inversores, escuelas de negocio... Aparca la timidez y sal a explorar, iniciar un negocio exige una parte importante de salir de casa. Acércate a foros de encuentro donde hay otros como tú que empezaron antes que tú. Ellos te ayudarán a ahorrar tiempo. Las ayudas pueden revestir muchas formas. En ocasiones son valiosos consejos, pero en otras muchas son capital en cualquier forma: un lugar físico, préstamos a largo plazo, diversos tipos de ayudas, pero no esperes que otros pongan dinero en

tu empresa si no lo pones tú. Explota al máximo quien eres, lo que has hecho, tus habilidades. Cuando no hay una historia de negocio que contar, los inversores (un banco es también un inversor) solo tienen tu trayectoria para creerte. Tiene que haber, incluso en quien empieza, una dosis suficiente de pasado. No dejes que todo sea futuro. Es el momento de ser protagonista. El único donde habrás de ocupar los focos. A partir de entonces el único protagonista es el cliente, fíjate bien en esto y no te confundas, el cliente ha de ser el objeto indiscutible de tus desvelos, no el producto. Vuelca tu naciente organización hacia el cliente, trasmítelo sin miedo a tu equipo y respira al ritmo de quien va a ser el rey, ni el producto, ni desde luego tú. Recuérdalo bien.

Llega el momento de familiarizarte con los números. En el arranque, el reflejo económico de tu negocio está en tu caja. Cuídala extremadamente. Haz un buen presupuesto de tesorería, es decir, estima cuándo habrás de efectuar tus pagos y cuándo cobrarás tus ventas y recuerda que vender no es cobrar como tampoco comprar es pagar. No te importe no acertar. Revísalas al final del día. Tú financias a tus clientes y a ti te financian tus proveedores. Inviertes capital, propio y prestado, en activos que mantendrías tiempo (preocúpate de que sean los estrictamente necesarios) y en otros que son necesarios para tus ventas. Familiarízate con los fundamentos básicos de una cuenta de resultados y de un balance. Preocúpate de entender su lógica. Entenderás qué es el capital circulante, qué es el fondo de maniobra, estimarás tus necesidades de financiación. Hazlo. Verás que es muy sencillo y te ayudará mucho a entender y explicar cómo marcha tu negocio. Eso sí, no hagas nada que no entiendas. Esto es muy importante. Lo que conoces es muy difícil que te sorprenda; es lo que no conoces lo que puede llevarte a la lona.

Por último, no te olvides nunca de ese socio que todo empresario tiene sin elegirlo. Es duro, insobornable, implacable; te exige cumplir sin atender a razones ni de tamaño, ni de justicia y mucho menos de emociones. No entiende de otra cosa que de reglamentos, normas y calendarios de pagos. Jamás lo desatiendas, jamás lo minusvalores: es la Administración Pública. Te sorprenderá la cantidad de atención que va a exigirte y cuanto puede llegar a desgastarte. Plantéate que una de tus mejores inversiones en tu arranque (lo sé, justo cuando de menos recursos dispones, pero también cuando más atención te exige el negocio) es buscar el apoyo en un asesor de confianza que te lleve de la mano por el laberinto administrativo. Es barato (ventajas de la competencia que tú mismo vas a sufrir) y será una buena inversión.

Aun así, no escojas al azar, moléstate a la hora de elegir uno. Pregúntale y escúchale.

Puedo desearte algo mejor que éxito. No puedo desearte nada mejor que sepas ser capaz de lidiar con los momentos de dudas que te asaltarán. Cuando ese cliente que era seguro te diga que no, cuando veas que en caja apenas hay reservas para días, cuando resulte que a pesar de no haber cobrado ni un euro desde hace mucho tiempo, tengas que elegir pagar a ese proveedor clave, o comprar ese ordenador, o cualquier otra cosa que necesites para continuar con el negocio. Son los momentos en los que necesitarás apoyo de los tuyos, donde las manos en el hombro tendrán un valor y donde tu confianza tendrá que estar apoyada en el rigor. Lo superarás si estás preparado. ¡A por ello!

José Manuel Pazos

Fundador de OMEGA IGF. Es economista, MBA por IE Business School, consultor en gestión de riesgos y profesor de derivados financieros.

****

Recetas para crear tu propio producto

Sergio Ros
Director del departamento de Investigación de Mercados en The Mtng Global Experience, SL

1. Realmente se aprende a través de la experiencia, pero que no te pasen todas las cosas a ti. Fíjate en las experiencias de los demás.
2. Haz que tu propuesta de producto o servicio le haga la vida fácil a quien lo consume. Ya vivimos en un entorno lo suficientemente complicado como para complicarlo más. La ley del mínimo esfuerzo es muy útil de puertas del negocio para fuera. Los clientes lo agradecerán enormemente.
3. Ten claro el norte. Trabaja desde el principio con objetivos a corto y medio plazo, que sean claros, medibles y alcanzables.
4. Ten un poco de inconsciencia. No existe el análisis perfecto para

empezar y hay que evitar la parálisis por el análisis. Recuerda que el dicho «pensar las cosas dos veces antes de hacerlas o decirlas» solo dice dos veces, no dice nada de tres o más veces.

5. La primera impresión que das es todavía más importante en los primeros pasos. Por el contrario, no te fíes de nadie por la primera impresión.
6. Rodéate de gente que tenga la misma ilusión que tú por lo que vas a empezar. La emoción y la polivalencia son dos aspectos fundamentales en los inicios de cualquier negocio.
7. En los primeros años de un negocio hay que invertir tiempo y reinvertir beneficios. No hay que comerse el fruto cuando todavía está verde.
8. El negocio avanzará en función de lo que vayas aprendiendo, no de lo que ya sabes. Actualmente, el mundo y sus circunstancias cambian muy rápido. Observa y pregunta sin reparo a quien consideres oportuno aun a riesgo de que piensen que no tienes ni idea. El que pregunta y sabe escuchar las respuestas aprende más y mejor.
9. Conoce tu producto o servicio mejor que a ti mismo. Cuanto más sepas sobre tu producto o servicio y lo compares con los de la competencia, más posibilidades tendrás de mantener acertada tu oferta.
10. Invierte en aquello que aporte valor real para tu empresa. Los recursos son escasos y los errores se convierten en gastos que consumen no sólo dinero, sino también tiempo.
11. Abre bien las orejas y escucha bien al cliente o consumidor. Los mejores medios y los más baratos para hacer investigaciones de mercado son tus orejas y tus ojos. La anticipación se consigue a través de la atención.
12. Repite diez veces antes de acostarte: «Gracias Sergio por todo lo que me has dado». En definitiva... CREÉTELO (por lo menos tanto como yo).

Sergio Ros Vidal

Forma parte de la segunda generación que está hoy al frente de la empresa The Mtng Global Experience, SL.
Esta empresa es la cabecera de un grupo de empresas dedicadas principalmente al diseño y comercialización de calzado y complementos. Comercializa sus productos en varios países, destacando Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Noruega o Japón. Todo ello bajo marcas como «mustang», «maria mare», «sixtyseven», «Estefania Marco», «Cheiw», «W.A.U» y «Brands República». Sergio Ros

es licenciado en comunicación y relaciones públicas y actualmente dirige el departamento de Investigación de Mercados. Es miembro del Consejo de Administración y preside la Fundación que lleva el nombre del fundador de la empresa: la Fundación Pascual Ros Aguilar.

****



CAPÍTULO 4

Nuevas tecnologías y aplicaciones informáticas para tu empresa

La vertiginosa evolución de las aplicaciones informáticas y el desenfreno del avance de la globalización han hecho que las tecnologías faciliten nuestra vida cotidiana y profesional. La revolución digital que estamos viviendo está condicionando, particularmente, la forma de hacer negocios, ayudando a mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas. Por eso, tanto si tu negocio está basado en Internet como si no, vas a tener que utilizar la tecnología a la hora de trabajar de manera profesional. En este capítulo pretendemos mostrar cómo estos avances pueden facilitarte la vida en el desarrollo de tu negocio.

El uso de tecnologías, un arma para empresas y emprendedores

José María Conejero
Doctor en Informática por la Universidad de Extremadura

En los últimos años, el emprendimiento ha recibido un impulso notable por parte de todos los ámbitos sociales. La actual crisis económica y social ha puesto de manifiesto la necesidad de un cambio en nuestro tejido productivo y modelo económico. El emprendimiento se presenta como una de las claves que puede contribuir a ese cambio necesario. Muchas universidades españolas han entendido esta demanda e introducen ya en sus planes de estudio, de manera transversal a todas sus titulaciones, competencias relacionadas con el emprendimiento, con el fin de despertar en los estudiantes esa actitud proactiva.

Uno de los factores determinantes para el éxito emprendedor es la diferenciación. Lograr diferenciarse de la competencia no es sencillo, sobre todo teniendo en cuenta la creciente globalización. La solución para lograr esta diferenciación puede ser la innovación. Son conocidos los ejemplos del mundo de Internet, en el que pequeñas empresas innovadoras o *start-ups* compiten con gigantes de su sector. Lo cierto es que el auge de Internet y las Tecnologías Informáticas (TI) ha hecho posibles nuevas formas de negocio inimaginables hace apenas unos años, pero también ha hecho que la competencia sea mayor. Esta globalización que supone Internet no debe ser vista como una limitación sino, al contrario, como una gran oportunidad para lograr la diferenciación innovadora. Además, las nuevas tecnologías se han convertido en una herramienta básica para el éxito en cualquier sector, no sólo en el propio ámbito tecnológico. A continuación se exponen 10 ideas que pueden ser útiles para un emprendedor que quiera innovar en su negocio mediante el uso de Internet y las TI.

1. Fórmate en TI.
   Internet es un sector cambiante, en constante evolución, que requiere una constante capacitación y formación para poder sacarle el máximo provecho. Los nuevos emprendedores no necesitan ser expertos en TI, pero, al menos, deben conocer los conceptos fundamentales que les permitan acercar sus negocios a la red o tener una mejor comunicación con profesionales del sector para hacerles llegar sus necesidades. Asimismo, la formación en herramientas colaborativas y de productividad, como las de gestión de proyectos online u ofimáticas online, pueden hacer aumentar la productividad de una empresa, agilizando de manera considerable sus tareas diarias.
2. Céntrate en aquello que haces mejor.
   La formación en TI es fundamental para sacar el máximo provecho de las mismas. Sin embargo, estas herramientas deben suponer una solución a los problemas de la empresa y nunca el origen de otros nuevos. En este sentido, deben permitir al emprendedor ser más productivo para centrarse en aquello que mejor sabe hacer. Si estas herramientas dejan de cumplir este objetivo, dejarán de ser adecuadas.
3. Externaliza servicios.
   Una de las mejores formas de centrarse en lo importante para la empresa es externalizar servicios. Internet es una gran fuente

de servicios que podemos utilizar de una manera sencilla y que permiten a las empresas abstraerse de tareas que pueden llegar a ser tediosas. Ejemplos de estos servicios *online* pueden ser las pasarelas de pago, sistemas CRMs (*Customer Relationships Management*), herramientas ofimáticas colaborativas o la contratación de servidores Web.

4. Busca ayuda si la necesitas.
   Para conseguir que las herramientas TI solucionen problemas, en muchos casos será necesario también contar con el apoyo de profesionales del sector. Como ejemplo, para una empresa que se dedique al comercio, puede ser de gran ayuda contar con la presencia de un experto y dinamizador de comercio electrónico. La formación en TI puede ayudar al emprendedor a ser autosuficiente en algunas tareas, pero el apoyo de profesionales garantiza mayores probabilidades de éxito.
5. Aprovecha el marketing digital y el social media.
   Uno de los ámbitos en el que las empresas pueden sacar mayor provecho de estas herramientas es el del marketing. Las nuevas herramientas de marketing digital y de social media permiten tener un impacto publicitario muy alto con inversiones realmente bajas. Ejemplos de esta tendencia son las nuevas campañas virales que muchas empresas lanzan a través de redes sociales.
6. Posiciónate bien.
   Internet no es sólo una fuente de generación de nuevos negocios, también puede ser el mejor (o el peor) escaparate para cualquier negocio, sea del ámbito que sea. Sin embargo, si una empresa quiere tener presencia en Internet, debe invertir también para conseguir visibilidad. De nuevo, la ayuda de profesionales del sector, como el del posicionamiento web (SEO), puede ayudar a que nuestra empresa crezca a través de este canal de comunicación.
7. Internacionaliza, piensa en grande.
   A final de 2014 Internet contará con 3.000 millones de usuarios en el mundo. ¿Por qué no pensar que pueden ser 3.000 millones de potenciales clientes? Internet y las TI pueden ser la materia prima ideal para generar un buen plan de internacionalización de una empresa, permitiéndole extender su ámbito geográfico y ampliar su actividad productiva. Un ejemplo de esta creciente tendencia es el mercado de las aplicaciones para smartphones

y tablets, en el que empresas han conseguido llevar sus productos a millones de clientes, permitiendo así abaratar el coste de los mismos (Whatsapp o AngryBirds son ejemplos de éxito de este modelo de negocio).

8. No tienes una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.
   Uno de los aspectos más olvidados de muchas empresas tradicionales es el de la imagen corporativa. Con el auge de los nuevos negocios en Internet, este aspecto ha tomado una importancia cada vez mayor. Aspectos tan básicos, pero tan importantes, como la contratación de un dominio para la web y el correo electrónico de la empresa, el diseño de la propia web o la imagen de marca (logos, material publicitario, etc.) no supondrán una inversión alta para el emprendedor; sin embargo, pueden reportar considerables beneficios aunque, en algunos casos, sean intangibles inicialmente.
9. Necesitas financiación.
   Generalmente, los nuevos modelos de negocio en Internet no requieren inversiones de capital elevadas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los negocios que han conseguido triunfar en Internet han necesitado la inyección de capital para conseguir lograr ese éxito. Si bien es cierto que el capital más importante que una empresa innovadora tiene es el talento, retener ese talento suele ser costoso. Para conseguir esta financiación, de nuevo, la presentación e imagen de un producto puede ser clave.
10. El cliente es importante; dale protagonismo.
   La Web 2.0 supuso una revolución en cuanto a generación de contenido en Internet, convirtiendo a los usuarios en «prosumidores» (productores y consumidores). Muchas empresas han sabido aprovechar estas nuevas herramientas para crear modelos de negocio pasivos en Internet a partir del contenido que los propios usuarios generan (ejemplos son Ebay, Blablacar o las bien conocidas redes sociales). Sea cual sea el modelo de negocio, hacer que el cliente o el usuario se sienta protagonista puede implicar importantes beneficios.

José María Conejero

Doctor en Informática por la Universidad de Extremadura (UEx) desde el año 2010 y profesor de esta universidad desde el año 2005. Miembro del grupo de investigación

Quercus de Ingeniería de Software donde desarrolla líneas de investigación relacionadas con la Ingeniería Web o la Inteligencia Ambiental. Es coordinador de la Cátedra Telefónica de Eficiencia Energética de la UEx desde el año 2010. En el año 2013 co-dirigió el programa de Formación para el Emprendimiento en Internet EITIE y en el año 2014 co-dirige también el proyecto formativo para el emprendimiento Emprendedorext ambos organizados por la UEx. Es Google Apps Certified Trainer y Google Apps Reseller.

****

Adopta una postura abierta a la innovación

Teodoro Luque Martínez
Catedrático de la Universidad de Granada y Coordinador CEI BioTic Granada en Universidad de Granada

Querido/a compañero, vecino, amigo, hijo, emprendedor/a:

Parto de la base de que predicar no es lo mismo que dar trigo. Por eso te pido que, más que como consejos, entiendas lo que sigue como reflexiones compartidas que buscan un equilibrio entre la razón y el corazón, desde una posición de compromiso con una situación que ni nos es, ni nos puede ser ajena: la de emprender.

Este presente y este futuro no son lo que fueron, ni lo serán. Siguiendo el símil del teatro, que ya utilizó O. Kenichi, estamos ante un escenario global con nuevos actores y nuevos papeles cuya noche de estreno ya tuvo lugar hace algo más de un par de décadas; o en una nueva galaxia, la galaxia Internet como la denominó Castell, y con una Tierra más plana, más caliente y más abarrotada que nunca, como dice Friedman. En este contexto de nuevos actores, procesos y sistemas emergentes que hace poco no existían, nada escapa a la revisión: el trabajo, la distribución, la logística, el acceso a la información, los derechos de propiedad, la comunicación, la gestión, la generación de valor o, de lo que parece se habla menos aunque es un tema histórico, la distribución de ese valor. Realmente, recurriendo a Machado, se está haciendo camino al andar y es verdad que al volver la vista atrás nada de lo que vimos volverá.

Pues sí, en esta situación una opción, quizás mejor una necesidad, es adoptar una actitud emprendedora que se puede concretar de muchas y variadas maneras. Tal actitud tiene mucho que ver con

el ámbito del marketing, pero no con el sentido simplista, parcial y equivocado con que se suele utilizar dicho término. Más bien habría que entenderlo en el sentido (de la American Marketing Association) de generación, comunicación, entrega e intercambio de propuestas y ofertas de valor para los diferentes grupos con los que uno se relaciona y para la sociedad en general. Emprender es ante todo una actitud de generación de valor.

En nuestro país, la educación superior y, en general, la sociedad tienen una asignatura pendiente relacionada con la preparación para emprender que reiteradamente se pone de manifiesto cuando se registra la opinión de los egresados universitarios. Terminados los estudios se toma conciencia de este déficit y se sufren las consecuencias. Pero ¿qué hace falta para cubrir este déficit? Últimamente han surgido muchas y variadas iniciativas por parte de diferentes agentes, públicos y privados, que intentan solucionar esta cuestión.

La respuesta, querido emprendedor, pasa por ese hacer camino al andar, por prepararte tú y generar tus circunstancias, por dotarte de la info/infraestructura necesaria para esa generación de valor. Si esto se tuviera que resumir en un decálogo de términos claves podrían ser los siguientes:

1. Proceso. Emprender es iniciar un camino, un proceso con una serie de etapas que comienza con una fase de preparación previa en donde la investigación y el análisis de nuestras características y del contexto-mercado en el que nos movemos es fundamental. A pesar de la urgencia que suele darse, sigue siendo válido el clásico vísteme despacio que tengo prisa. Sobre una buena base de información, datos bien analizados, en definitiva de conocimiento, es más fácil y sobre todo más sólida la planificación que se elabore.
2. Adaptación. Buena cosa es que ese proceso vaya acompañado de una capacidad de adaptación, de flexibilidad inteligente, con criterio porque una cosa es adaptación y otra no tener rumbo claro. No hay que caer en las falacias de la planificación, no todo está escrito, no todo es un proceso formal e inamovible. Hay que saber por dónde vamos, para ir por donde sabemos.
3. Buena actitud. La actitud positiva, creativa y blindada ante el desaliento para enfrentarse a las dificultades que se presentarán en el camino es una garantía de llegar a buen resultado. Para el recorrido de emprender, hay que llevar en el equipaje, o

saber generarla, esta actitud. La implicación es otra llave maestra que abre tantas barreras.

4. Logros parciales. Aunque emprender tenga que ver más con el horizonte que con un punto concreto, es necesario establecer metas parciales, moderadamente ambiciosas, y hacer seguimiento de su logro. Orientar y gestionar los esfuerzos para su consecución.
5. Orientación relacional y a valores. Hay muchos públicos con los que se coinciden, a los que conviene identificar y tener claras sus diferencias: consumidor, usuario, comprador, cliente, prescriptor, socio, colaborador, proveedor, asesor, compañero, financiador, etc. Establecer relaciones con ellos con perspectivas de largo plazo y sostenibles es una cobertura ante riesgos futuros. Tejer redes de colaboración. Para que eso sea así, esas relaciones deben estar basadas en valores como confianza, lealtad, compromiso e implicación en lo que se comparte.
6. Nombre, tu buen nombre y la marca. Más que desde una perspectiva light esto debe entenderse como un serio y riguroso criterio de toma de decisiones. Ante diferentes alternativas sobre las que decidir, hay que preguntarse cuál es la que aporta más valor positivo y duradero a tu buen nombre, como persona o como entidad, o a la marca de tu organización o de tu producto/servicio.
7. Apertura. Es una necesidad adoptar una postura abierta a la innovación, a nuevos espacios de colaboración, a nuevos mercados, a la internacionalización, tanto en el *market place* como en el *marketspace*.
8. Comunicación. Emprender es un continuo proceso de comunicación que no debe desarrollarse de cualquier manera. Todo comunica. Tan importante es saber escuchar al entorno como emitir los mensajes adecuados y de manera coordinada e integrada a los públicos objetivo, por los medios pertinentes y más eficaces.
9. Hacer. Actuar, ejecutar. Buscar un equilibrio entre la reflexión y la acción, entre el análisis y la resolución o, como diría Italo Calvino, entre el tiempo Mercurio y el tiempo de Vulcano. Esto es, entre el tiempo de la inspiración, de la inmediatez, de la rapidez, de la tormenta de ideas y el tiempo de la transpiración, de la constancia, del trabajo paciente, el de la fragua.
10. Oportunidad. Estar vigilante, explorar, detectar, generar oportunidades y propiciar las circunstancias para la creación de

valor. Considerar la co-creación, la creación colaborativa como opción.

Como emprendedor no empezarás siendo grande en un mundo dominado por gigantes multinacionales, pero frente a ellas tendrás aspectos positivos como flexibilidad, capacidad de adaptación, comunicación y relación a una escala más humana y personalizada.

Ni el formato de una carta ni la mesura aconsejan que me extienda. Espero que lo dicho aporte algún gramo de valor. Desde el convencimiento de que tenemos un compromiso compartido, el de hacer un mundo mejor, te envío mis mejores deseos.

Teodoro Luque Martínez

Es Catedrático en la Universidad de Granada, Coordinador CEI BioTic Granada y director del grupo de investigación ADEMAR: Administración de Empresas y Marketing en la misma Universidad. Anteriormente fue director del Máster Interuniversitario de Marketing y Comportamiento del Consumidor en la Universidad de Granada, vicerrector de Relaciones con la Empresa y Plan Estratégico y director del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Granada.

****

La ambigüedad es uno de los peores «enemigos» del emprendimiento

Nicolás Marchal

Co-fundador y director de marketing de la empresa ConectAD

1. Utiliza la tecnología necesaria en cada fase del proyecto.
   Al comienzo de todo proyecto es bastante tentador intentar crear una aplicación o desarrollo a la altura de las grandes empresas como Facebook, Twitter, Amazon... Es un razonamiento lógico el pensar que si vamos a crear un producto o servicio que en mayor o menor medida compita con este tipo de grandes empresas, tenemos que ofrecer unas funciones parecidas y un desarrollo al mismo nivel. Craso error.
   En los momentos iniciales, nuestro producto —aunque ambicioso— debe marcarse unos objetivos concretos y alcanza-

bles, un mínimo de funciones que confirme que la necesidad detectada por los usuarios es real y que con él pueden satisfacerla, resolverla con tu creación. Logrado este primer hito, es el momento de generar e implementar más funciones y desarrollarlas de una forma más profesional. Pero siempre es mejor comenzar por aquellas funciones mínimas que nos sirvan para mostrar al público objetivo nuestra propuesta de valor, e ir poco a poco ampliando y mejorando nuestra oferta.

2. Especialízate y delega.
   Cuando emprendes un negocio que requiere cierta tecnología y/o conocimientos específicos sobre determinadas materias, es interesante conocer, al menos, los conceptos básicos imprescindibles para el desarrollo de tu proyecto; esto te ofrecerá una visión más adecuada de lo que precisas, cómo lo necesitas y qué persona es la adecuada para desarrollar esa tarea. De esta forma, a medida que avance el desarrollo, podrás conocer de primera mano si la persona a la que se lo has encargado lo está haciendo correctamente sin tener que basarte y confiar exclusivamente en lo que él te diga.
3. Si quieres hacer un producto excelente, rodéate de un buen equipo.
   Empezar con un buen equipo de profesionales con experiencia y desde el principio es un punto esencial en la vida del proyecto, ya que te aportan otra visión y otras formas de atajar esos problemas que antes o después se presentarán y, que de no contar con un buen equipo se convertirán en barreras infranqueables.
4. Fija correctamente unos objetivos.
   El fijar desde el comienzo unos objetivos específicos es la clave del éxito del producto. Uno objetivos concretos te ayudarán a proyectar tus esfuerzos en una dirección concreta, a descubrir qué métricas son las idóneas para ponderar su éxito. Hay que definir unos objetivos reales, alcanzables, que produzcan resultados u otro tipo de retorno en un tiempo concreto.
5. La analítica web es tu amiga.
   Una de las principales ventajas de emprender en internet es la posibilidad de medir gran parte de nuestras acciones, sus resultados y la repercusión que han tenido las acciones *offline* y *online* en nuestra web. Aprende a medir dichas acciones para invertir todos tus esfuerzos en aquellas acciones que te produzcan los mejores resultados.

6. Dominio del *Social Media*.
   Para maximizar las posibilidades de tener éxito en internet es necesario que alguna de las personas del equipo domine las nuevas herramientas de comunicación (Twitter, Facebook, Linkedin, MySpace, Xing, Youtube...). A través de estas herramientas conoces las tendencias sociales e incluso puedes crearlas a través de tus seguidores. Existen multitud de ejemplos de casos donde personas o empresas pasan de ser desconocidos a muy populares en poco espacio de tiempo a través de las redes sociales, como por ejemplo Justin Bieber o Pablo Alborán.
7. Utiliza las nuevas tendencias publicitarias.
   Hoy día existen diferentes formas de publicidad que hace diez años no existían. La publicidad tradicional es menos efectiva cada día. Para emprender en internet se debe dominar las nuevas formas de publicidad como:

   - Advergame
   - Publicidad basada en intereses
   - PPC
   - Podcast
   - Video marketing
   - Marketing de tendencias
   - Review o post patrocinado

8. Gestionar la información y la imagen.
   Actualmente tenemos exceso de información y en algunos casos de sospechosa calidad. Para emprender en internet es necesario gestionar adecuadamente la información que nos permita llegar a nuestro «Público objetivo» y de una manera inequívoca. Hay que trasmitir una imagen clara, unívoca y diferenciada de la competencia. La ambigüedad es uno de los peores «enemigos» del emprendimiento.
9. Actualízate permanentemente y desarrolla tus competencias.
   Los avances tecnológicos son permanentes, nuevas aplicaciones, desarrollos informáticos, robots, gestores de información, etc. Es necesario mantenerse al día. Existe una amplia oferta desde universidades de Estados Unidos y Europa que ponen a disposición de los usuarios educación virtual gratuita de calidad, con las ventajas que este modelo tiene sobre otros mode-

los de formación. Además los emprendedores deberán desarrollar competencias en el ámbito personal: Comunicativas, Liderazgo, Negociación, Innovación, Trabajo en Equipo y Asumir riesgos.

10. Cree en tu proyecto e ilusiona al equipo.
    Es imprescindible que los emprendedores estén «enamorados» de su proyecto. Deben sentir PASIÓN y contagiarla, eso les ayudará a superar barreras y pequeños fracasos a aceptar que puede haber problemas y a aprender en el camino. La perseverancia es un ingrediente imprescindible. Debemos trabajar en equipo, compartir progresos e involucrar a las personas que participan en el proyecto.

Nicolas Marchal

Licenciado en Derecho, Licenciado en Criminología, Mediador Civil-Mercantil y SEO especialista en posicionamiento web. Nicolas Marchal es co-fundador y director de marketing de la empresa ConectAD. Antes de comenzar su andadura emprendedora fue abogado en Valdelex y project Management en All About Tailor-made Travel.

****

No te rompas la cabeza, utiliza software de gestión

Luis Lorenzo
Fundador de Up Soluciones

En un emprendimiento, la productividad y velocidad en los procesos es fundamental, pero esto tiene que ir unido a la corrección y calidad de estos procesos. Es decir, efectividad y eficiencia.

El software de gestión aporta todo esto y mucho más. Son aplicaciones que desde el principio facilitan la gestión de nuestra empresa: creación de las facturas a clientes y gestión de las de proveedores, control de stocks y pedidos, administración de cobros y pagos, planificación financiera, control de indicadores, relación con tus clientes, oportunidades comerciales, trabajo en equipo, control de producción y de los empleados... y si eres más atrevido puedes realizar incluso la contabilidad y las liquidaciones fiscales.

Debido a la enorme evolución de las TI ahora existe un gran abanico de posibilidades de elección de la aplicación o aplicaciones que mejor se adaptan a tus necesidades. Previamente tienes que realizar un análisis de las necesidades que quieres cubrir y de tu forma de trabajar, de qué procesos quieres agilizar y cómo tienes que gestionarlos. También es muy importante establecer el presupuesto máximo que tienes para esta inversión y como tal lo debes de plantear; no como un coste. No es lo mismo hacer cuatro facturas grandes al mes y estar todo el día sentado en tu oficina, que estar casi todo el día en la calle con clientes y generar 500 facturas al mes. Existen aplicaciones de escritorio (las que instalas en tu ordenador) y aplicaciones cloud que son online. Modulares o completas. Para trabajar en red entre varios ordenadores o no. Baratos (que no por ello malos) y caros. Software libre, por suscripción o licencia. Estándar o a medida. ERPs...

Ya tengo mi paquete de ofimática ¿por qué necesito gastar más dinero? Pero la pregunta correcta que debes hacerte es ¿en cuánto valoro mi tiempo? El emprendedor tiene que darse cuenta de que debe aprovechar soluciones dentro de su presupuesto que ya hacen lo que necesitan y deben hacerlo desde el momento que empiezan. Y que además no es algo que depende de ellos como las hojas de cálculo, de su personalidad y conocimientos. Como he comentado antes, adquirir software de gestión es una inversión, no un gasto. Hay que pensar en que es necesario elegir una solución que dure una serie de años para: primero, poder recuperar la inversión; y segundo, poder optimizar los procesos de la gestión comercial de la empresa, la gestión de clientes, la contabilidad y obligaciones fiscales, el control de personal... Las hojas de cálculo son interesantes porque te ayudan a pensar en tu negocio, pero nada más.

Una empresa debe tener las herramientas que le ayuden a realizar sus procesos y que conviertan la empresa en más eficiente y eficaz; necesita saber a dónde va su dinero y el ritmo de sus relaciones comerciales, y tiene que contar con un sistema homogéneo y centralizado, de modo que cualquier persona de la organización que lo requiera tenga acceso al sistema y pueda proporcionarle la información que precisa para continuar su trabajo de la mejor manera posible.

Este software utiliza el método del dato único que está almacenado en una base de datos y son las distintas funcionalidades del software las que utilizan ese dato para mostrar la información requerida en ese momento. No vas a tener que estar copiando y pegando y cambiando datos como harías en un documento de texto u hoja de cálculo.

Planificación financiera: Este tipo de soluciones permiten realizar la gestión activa de una empresa. Esto son las tareas que sólo el empresario/emprendedor (con ayuda de terceros si lo necesita) debe realizar como son el establecimiento de objetivos, planificación de las acciones a realizar y previsiones presupuestarias para conseguir estos objetivos. UP Planning es una aplicación cloud de planificación financiera para gente no financiera que consigue hacer amigable y accesible las previsiones financieras para la consecución de los objetivos establecidos. UP Planning utiliza términos no financieros para que cualquier persona sin conocimientos en la materia pueda utilizar la solución y gestionar mejor su empresa. Puedes probar UP Planning en www.upsoluciones.com.

Facturación: Estas soluciones sirven para tener el control de la gestión comercial de la empresa. Hay soluciones desde muy básicas con fichas de clientes y artículos, generación de presupuestos y facturas y control de cobros de clientes. Hasta soluciones completas con control de stock y multialmacén, trazabilidad, sincronización con *eCommerce*, multividisa... Al estar toda la información almacenada en la base de datos la generación de nuevos documentos es muy rápida y podrás generar otros documentos del ciclo comercial de forma casi automática. Con lo que te quedará mucho más tiempo para dedicarte buscar nuevas oportunidades, más tiempo para cuidar a tus clientes.

TPV: Si tienes un comercio puedes tener, además de todas las opciones y facilidades de una aplicación de facturación, el control total de la caja y generación de tickets, cierres de caja automáticos con diferenciación por formas de pago, pagos a cuenta, ticket regalo, vales, devoluciones. Incluso puede ser con pantalla táctil para que la gestión sea aún más rápida y eficiente.

Contabilidad: Si tienes algún conocimiento contable, estas aplicaciones te pueden ayudar mucho en la gestión de tu empresa. Si tu software de facturación y contabilidad son del mismo fabricante, estos transfieren información, por lo que la carga de datos de la gestión comercial a la contabilidad es automática. Y podrás analizar y ver hacia dónde va tu empresa. Y además generan de forma automática también los modelos fiscales de liquidación de IVA para su presentación a la Agencia Tributaria. Un chollo, vamos...

CRM: ¿Qué sabes de tus clientes? ¿Cuándo fue la última vez que lo visitaste? ¿Qué acciones les has ofrecido?... Este tipo de aplicaciones lo que te permite es tener un conocimiento completo de tu actividad comercial y acciones a potenciales clientes. Toda esta información

no se puede tener en la cabeza porque tiene un límite (que es más pequeño de lo que muchos piensan). Si han tenido un hijo hace cuatro meses ¿te vas a acordar dentro de un año cuando le vuelvas a visitar? Preguntar por cosas personales hace que crezca la confianza de tu interlocutor y aumenten las posibilidades de venta.

Luis Lorenzo

Ha trabajado durante quince años en grandes y pequeñas empresas del software de gestión, como SAGE y EBP. Sus funciones han ido siempre enfocadas a contactar directamente con el cliente y desarrollar software de gestión estándar para las empresas (facturación, contabilidad, TPV, CRM).
Es co-fundador y director de UP Soluciones, una plataforma de ayuda a los autónomos, microemprendedores y emprendedores para mejorar sus procesos de gestión y toma de decisiones.

****

Así puedes emprender en el sector de las APPs o nuevas tecnologías

Gonzalo Forniés y José Servat
Fundadores de Emakers

1. No te rindas nunca. Si estás convencido de lo que haces, no dejes de persistir nunca. Emprender es como una montaña rusa donde, sobre todo al inicio, das dos pasos hacia delante y uno hacia atrás.
2. Nada es imposible. Omite todas las opiniones negativas que puedan hacerte dudar de tus proyectos y confía en ti mismo.
3. Hagas lo que hagas, cuida muy bien la caja. Por muy buen negocio que tengas, por mucho que crezcas en ventas, etc, el *driver* que te indicará la salud de tu empresa es la caja.
4. Tu equipo, clave. Rodéate de los mejores, con gente que tenga muchas ganas de trabajar y con la que te entiendas. Es más importante el equipo que la idea.
5. Imprescindible bajar al detalle de tu negocio. Es clave, hagas lo que hagas, conocer con precisión y exactitud el producto/servicio que vendes. Solamente así podrás tomar las decisiones adecuadas.

6. Los partidos no se juegan ni en el Excel ni en el powerpoint. Emprender es vender: vender la oportunidad de desarrollo a tu equipo, vender la oportunidad de inversión a tus inversores, vender la oportunidad de negocio a tus proveedores y sí, por supuesto, vender el producto a tus clientes.
7. Estructura el desarrollo de tu negocio, no pretendas hacerlo todo a la vez. Debes ir descubriendo los espacios que te van a permitir desarrollar tu idea para llevarla al siguiente nivel, hasta que acabes creando un negocio. Quizás también descubres que los espacios que has encontrado son más interesantes que la idea inicial, fíate de tu instinto para decidir el rumbo que tomarás finalmente.
8. *Better out tan perfect!* Cuestiónatelo todo, dale mil vueltas a las cosas, discute decisiones con tu equipo, con tus clientes, con tus amigos, y con tu madre. Pero saca algo. Nunca sabes lo que va a funcionar hasta que lo pruebas. Por cierto, para saber qué funciona necesitas escuchar.
9. Antes de lanzarte a la piscina, siéntate a hablar con tres directivos y con tres empresarios (empresarios que hayan creado ellos su negocio desde cero, no vale herederos). Los directivos te contarán por qué es imposible tu negocio, tómatelo como las debilidades. Los empresarios te dirán qué es posible. Si los empresarios también te dicen que es imposible, piénsatelo dos veces.
10. Ahorra. Ahorra. Ahorra. Facebook, Google y Amazon solo pasan muy de vez en cuando. Incluso en estos casos pasaron apuros financieros, ¡imagínate lo que vas a pasar tú! Las cenas de más de 12 € están prohibidas.

Forman Emakers

Gonzalo Forniés. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Experiencia laboral de cuatro años en multinacionales de auditoría y consultoría estratégica en empresas como KPMG o Odgers Berdnston Management Consultants.

José Servat. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Experiencia laboral en multinacionales de auditoría y consultoría estratégica en empresas como KPMG o Roca Junyent.

****

Innovación, Pasión y Estrategia, la fórmula ganadora del emprendimiento

Rosa García
Presidenta de Siemens en España

A lo largo de la historia, el ser humano ha atravesado diferentes revoluciones que han permitido su crecimiento y han transformado por completo la sociedad que le rodeaba. En la segunda mitad del S.XIX tiene lugar uno de los acontecimientos que más han marcado el desarrollo de la humanidad. Se inicia en Inglaterra un profundo cambio de la estructura económica y, con él, una transformación política y social que irá extendiéndose hacia otros rincones de Europa. Hablamos de la Revolución Industrial, un proceso apoyado en tres acontecimientos: crecimiento de la población, incorporación de materias primas al proceso productivo y descubrimiento de nuevas fuentes de energía que facilitarían la elaboración de esas materias primas.

A estos acontecimientos se sumarían más tarde otras cuestiones relevantes como el desarrollo de nuevas tecnologías, la acumulación de capital para invertir o el nacimiento de la clase media. Durante esos últimos años del S. XIX y las primeras décadas del S. XX, el esfuerzo se concentró en el incremento de la producción, ya que la demanda del mercado excedía a la oferta, pero cuando Henry Ford inventa en 1908 la fabricación en serie, el problema empieza a ser el de diferenciarse de la competencia y dar valor a un producto frente al resto. Es entonces cuando se produce el nacimiento del marketing y, las nuevas fórmulas de comercialización y de hacer negocios.

Pero en el S. XXI esta necesidad de diferenciarse adquiere una nueva dimensión. Las empresas compiten a nivel global y deben poner en marcha todo tipo de estrategias para destacar en un mercado en el que la competencia es feroz. Un mercado que no perdona las respuestas lentas y en el que buscar clientes FAN se convierte en algo esencial. Pero, ¿cómo conseguimos este objetivo? La primera clave la encontramos en la innovación para diferenciarnos y dar un plus a nuestros clientes. Si miramos a nuestro alrededor, nos daremos cuenta de que los países que han apostado por el I+D+i sobreviven mejor a la crisis. Según World Economic Forum, entre los diez países más competitivos

encontramos seis que están considerados los más innovadores. Algo que también es trasladable a las empresas.

Un informe de PwC, de 2013, afirmaba que el 20% de las compañías más innovadoras del mundo crecerán un 62% en los próximos cinco años. Innovar supone empezar a hacer las cosas de forma diferente, lo que implica un cambio de cultura que pasa por favorecer el desarrollo de ideas brillantes en las organizaciones y no castigar el error, sino considerarlo una parte esencial del aprendizaje.

Ahora que algunos de nuestros indicadores macroeconómicos empiezan a reflejar una ligera recuperación de la economía, es el momento perfecto para poner en marcha ese cambio cultural e impulsar una política de emprendimiento que nos permita innovar y crecer. Según la Escuela de Organización Industrial, hoy en el mundo occidental hay 43 millones de personas con formación superior, pero en 2040 esta cifra se multiplicará hasta alcanzar los 450. Este crecimiento exponencial contrasta con el hecho de que, en los últimos tres años, el número de europeos que desean emprender se haya reducido entre 2010 y 2013 del 45% al 37%, lo que deja al descubierto la necesidad de remover conciencias y realizar reformas estructurales y educativas que nos permitan cultivar el espíritu emprendedor desde el colegio.

Tal y como defiende la vicepresidenta de la Comisión Europa, Vivian Reading, inculcar a los niños desde una edad temprana una conciencia emprendedora sería el primer paso. El segundo sería la posibilidad de convertir sus ideas en una realidad y, en este punto, facilitar el acceso a la financiación, crear programas público-privados que fomenten la emprendeduría y apostar por sectores empresariales existentes o emergentes con los que se pueda competir, a través de la puesta en marcha de subvenciones y fondos de promoción de startup, sería fundamental. El tercer y último punto lo encontraríamos en la escalabilidad o, lo que es lo mismo, la necesidad de ayudar a estos emprendedores a que sus empresas ganen tamaño. Sólo así podrán sustentar su crecimiento en una economía global, innovar e internacionalizarse.

Desde luego, estas son iniciativas que tendrán que tomar los organismos públicos y privados para garantizar la supervivencia de nuestro sistema, pero ¿qué hacemos con los emprendedores? ¿Qué consejos podemos ofrecerles para que sus ideas y sueños fructifiquen? No soy lo que podríamos decir una emprendedora, pero desde mi experiencia en empresas innovadoras y consejos de administración y como impulsora de programas de apoyo a la emprendeduría, me gustaría dar a los emprendedores, con humildad, 10 consejos:

1. Centraos en el cliente y no en lo que queréis venderle. La innovación es muy positiva, pero debemos aterrizarla para convertir nuestras ideas y sueños en una realidad que cubra retos y necesidades de potenciales clientes. Debéis buscar siempre la diferenciación y convertir a vuestros clientes en fans de vuestra marca. Esa es la mejor publicidad que podréis conseguir.
2. Tened siempre en cuenta que vuestros colaboradores son vuestro principal valor. Aprended a escucharles, a darles un *feedback* honesto y estad abiertos a sus comentarios. Es básico si queréis ser una buena empresa para trabajar y contar con un equipo motivado. Para conseguirlo, aplicad también programas de incentivos, haced que tomen decisiones como si la empresa fuese suya y tened presente en todo momento que vuestro éxito depende de su trabajo.
3. Aunque vuestro producto tenga un enorme potencial y penséis que podría tener presencia en diferentes segmentos del mercado, definid bien vuestro nicho y focalizaros en él hasta que tengáis las dimensiones adecuadas para crecer y expandiros no sólo en vuestro país: estamos en un mundo globalizado en el que la internacionalización es clave.
4. Deberéis ser conscientes de que no podéis hacerlo todo vosotros. Aprended a confiar y delegar en vuestros equipos para poder centraros en lo que realmente es esencial para vuestro negocio. En los momentos de mayor trabajo, rodearos de proveedores externos que se conviertan en un verdadero apéndice de la compañía, sólo así conseguiréis maximizar vuestros resultados.
5. No perdáis nunca de vista el plan estratégico de la compañía y realizad con cierta periodicidad balances financieros. Tenéis que ser objetivos, medir si estáis obteniendo los resultados que esperabais. No os preocupéis. Si no habéis acertado, podréis daros cuenta y corregid las pautas que sean necesarias. Para financiaros, no dependáis únicamente de las ayudas públicas, utilizad inversores y préstamos bancarios.
6. No olvidéis nunca que vuestro último objetivo es vender. Para conseguirlo, deberéis limitar al máximo la burocracia que impide que vuestros procesos sean ágiles y presentar a vuestra empresa y sus productos a todas aquellas ofertas y clientes que sean susceptibles de contratar vuestros servicios.
7. Aunque empecéis como una empresa pequeña de tres o cuatro empleados, tened en mente siempre que el objetivo es crecer y

consolidaros en el mercado, para volver a dar otro salto y crecer de nuevo. Para consolidar la compañía, ésta debería sobrevivir un mínimo de cuatro años y alcanzar un tamaño de 250 empleados. De este modo, será más fácil conseguir financiación para seguir creciendo.

8. No tengáis miedo. Asumid riesgos, pero cuando saltéis a la piscina, mirad bien primero si tiene agua. Medid las posibilidades, enfocaros bien hacia vuestro objetivo y no pretendáis hacerlo todo al mismo tiempo porque también se puede morir de éxito.
9. No todo el mundo puede ser emprendedor. Para dar este paso, tienes que valer. Si todos pudiéramos ser emprendedores, los primeros que darían el paso serían los miles de *coachers* y especialistas que se dedican a recomendarlo.
10. Comunicad vuestros éxitos, dad a conocer lo que hacéis y mostrad claramente en lo que sois diferentes. No olvidéis que lo que no se cuenta no existe.

Formaros, cread, tened ilusión y no dejéis nunca de soñar porque a veces esos sueños se convierten en realidad. Facebook, Inditex, Google o grandes empresas tecnológicas como Siemens nos lo demuestran cada día.

Rosa García, presidenta de Siemens en España

Presidenta de Siemens España.Es miembro del Consejo de Bolsas y Mercados Españoles (BME), miembro del Consejo de Administración de Acerinox y miembro del Consejo Rector de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y la Universidad Europea de Madrid. Es licenciada en Matemáticas, con más de 25 años de experiencia en la industria de las Tecnologías de la Información. Sus primeros años como profesional los desarrolló en multinacionales como NEC en Alemania y WordPerfect en España. Entre 1991 y 2010 trabajó en Microsoft donde ocupó diversos cargos a nivel nacional e internacional. En Estados Unidos,fue nombrada Directora General Corporativa de Ventas y Marketing de Partners de Microsoft. En España, en 2002, asumió la presidencia de Microsoft Ibérica hasta que en julio de 2008 fue nombrada Vicepresidenta de Microsoft Western Europe para la nueva división de Consumo & Online. Además, cuenta con numerosos premios entre los que destaca: Premio Áster a la Trayectoria Profesional (ESIC), Premio a la Mujer Directiva (FEDEPE); Directivo del Año (AED), Mujer Directiva (ASEME) y Premio Nacional Alares a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en la categoría de Directivos. Además fue nombrada directivo del Año por las revistas ComputerWorld y Computing.

****



CAPÍTULO 5

Tener un buen socio es tener un tesoro

El éxito o el fracaso de tu empresa pueda estar muy vinculado a tu socio. Por eso es fundamental acertar en la elección de esa persona que va a acompañarte en el camino. Muchas veces, los amigos, los familiares o las parejas no tienen por qué ser los mejores compañeros de viaje. Un socio y las personas que trabajen contigo tienen que ser capaces de complementarte, de compartir objetivos, valores vitales... por eso, como se titula este capítulo, un buen socio es un tesoro. Si lo tienes, debes saber cuidarlo. Y, si no lo tienes, debes saber buscarlo.

«Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él».
John F. Kenedy.

Sobre las claves de un buen equipo promotor: Atracción y/o tracción

Raúl Onaindia
Responsable de las Incubadoras de Empresa de la Universidad de Deusto

Tras apasionantes años en el mundo del emprendimiento y vistos cientos de experiencias emprendedoras en Europa, España y el País Vasco, lo que más me atrae a la hora de evaluar la viabilidad de un proyecto empresarial y entender el mismo como susceptible de éxito es la red relacional de su equipo promotor.

Partiendo del axioma extendido de que la viabilidad de un proyecto radica en el poder de ejecución de su equipo promotor, dentro de sus aptitudes, que no actitudes, lo determinante, a mi modesto entender, se centra en la calidad de su Red Relacional. Red que se puede valorar desde dos perspectivas: su poder de atracción y su poder de tracción.

RED DE ATRACCIÓN

Es la que se crea el propio equipo promotor, y que se puede materializar en un equipo de apoyo al proyecto concretado de múltiples formas, un *AdvisoryBoard*, un buen *outsourcing*, un *Intering Management* de calidad...

Si tu proyecto ya es creíble para otros, también lo será para los demás.

No son baladíes las expresiones de un buen *Outsourcing* o *Intering Management* de calidad, dado que no todo profesional, que se dedica a esta u otro tipo de actividad relacionada con el devenir de un proyecto empresarial, es apto para llevar a cabo estas labores, e incluso los hay que, dependiendo del grado de desarrollo del proyecto, resultan ser más apropiados en ciertas fases que en otras, aun siendo todos excelentes profesionales. Con lo que la correcta elección de este tipo de colaborador o colaboradores puede resultar determinante desde el punto de vista del analista del proyecto, toda vez que denota, primero, un conocimiento del ecosistema de emprendimiento y segundo, y para perfiles más técnicos, un conocimiento más cercano del sector o servicio en el que se podría encuadrar el proyecto.

LA RED DE TRACCIÓN

Me refiero a alianzas o lo que en el *Business ModelCANVAS* (Alex Osterwalder) se denomina *Key Partners*, pero con una particularidad la implicación es tangible y objetivable.

La composición accionarial de la futura empresa no pasa desapercibida si en ella se pueden encontrar personas físicas y, sobre todo, jurídicas que vayan a traccionar del proyecto. Del mismo modo que un principio de acuerdo o declaración de intenciones firmada con otras entidades ya consolidadas refuerzan la credibilidad de una *start up*.

Esta Red al igual que la anterior se puede conformar de múltiples maneras, concretándose en ciertas ocasiones en una *spin off*, en una

orquestación (Término acuñado por el Doctor Alejandro Ruelas, actual profesor en el EMBA Deusto), sobre manera si estamos comenzando a definir nuevos modelos de negocio, o en alianzas y acuerdos con Centros Tecnológicos, Fundaciones… y con Universidades.

Mi consejo: Crea una buena red relacional.

Lecciones aprendidas:

1. Una buena red relacional hace más sólido el proyecto.
2. Su conformación en este caso sí importa.
3. Mejor Tracción que Atracción. Aunque es más difícil.
4. No importa la cantidad, importa la calidad.
5. La clave está en el compromiso de la Red hacia tu proyecto.
6. Por tanto, analiza tus contactos y conoce qué te pueden aportar.
7. Cuenta la verdad sobre tu red. El papel lo soporta todo. El analista no.
8. Amplia tu círculo de influencia (Stephen Covey «*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*»).
9. Pivota (Eric Ries) tu red relacional de Atracción en función del estadio del proyecto.
10. Y no olvides que todo se puede compensar. Si no dispones de la red habrá otros atributos que te hagan merecedor del éxito.

Raúl Onaindia

Licenciado en Derecho y Sociología por la Universidad de Deusto y PLD (Programme for Leadership Development) por Deusto Business School (DBS) y ESADE Business School. En la actualidad es Responsable de las Incubadoras de Empresa de la Universidad de Deusto. Anteriormente, ha sido Director de Beaz SA, sociedad dedicada al acompañamiento de empresas innovadoras de nueva creación (Primer Centro Europeo de Empresas e Innovación CEEI) y ha desarrollado labores como miembro de la Junta Directiva tanto de ANCES (Asociación Española de CEEI´s) como de EBN (Asociación Europea). Ha sido también consejero de Seed Capital Bizkaia (Sociedad de Capital Riesgo) y miembro de su comisión de inversiones.

****

Haz que tus colaboradores se sientan parte del proyecto

Nicolás Díaz de Lezcano
Vicerrector de Estudiantes y Extensión Universitaria.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

1. Apuesta por el conocimiento. Es una valiosa llave que te abrirá muchas puertas.
2. Sé innovador en tus proyectos.
3. Pon en marcha proyectos que te motiven personalmente.
4. No tomes el emprendimiento como una actividad en solitario. Haz partícipes en tus proyectos a profesionales con diferente formación.
5. Invierte tiempo y recursos en que todos los que colaboran contigo se mantengan actualizados.
6. Las cosas importantes requieren tiempo y esfuerzo, no te precipites y espera a conocer los aspectos más importantes del sector donde pretendas actuar.
7. Debes ser flexible en tus planteamientos, muchas de las propuestas iniciales deberán adaptarse a nuevas circunstancias.
8. Haz que tus colaboradores se sientan parte importante del proyecto.
9. Si no tienes éxito en alguna iniciativa, no lo tomes como un fracaso. Analiza lo sucedido y aprende de la experiencia obtenida.
10. Lo importante es dejar satisfechos a tus clientes, el éxito económico debe ser consecuencia del trabajo bien hecho y del cumplimiento de tus compromisos.

Nicolás Díaz de Lezcano

Profesor Titular de Derecho Mercantil. Galardonado por el Colegio de Abogados con el premio Foro Canario al mejor trabajo jurídico en el año 2007 y Premio de la Fundación Amurga.
Posee gran experiencia en gestión universitaria y ha ocupado distintos puestos desde su incorporación a la ULPGC en el año 1993, Vicedecano de Ordenación Académica y Vicedecano de Asuntos Económicos de la Facultad de Ciencias Jurídicas. Miembro del Claustro Universitario en representación de su Facultad desde el año 1998 hasta la fecha. Ha sido nombrado por el Consejo General del Poder Judicial como Magistrado suplente en la Audiencia Provincial de Las Palmas desde el año 2000 hasta el año 2008, puesto que abandonó al ser designado Vicerrector. Vicepresidente del Comité Jurídico de Disciplina Deportiva de Canarias. Arbitro Presidente de las Juntas arbitrales

de Consumo de Canarias desde 1995. Presidente de la Comisión de Política Asistencial de la ULPGC, de la Comisión de Evaluación Compensatoria de Consejo de Gobierno, de la Comisión Técnica del Observatorio de Empleo de la ULPGC y del Consejo de Dirección de la Cátedra Bancaja Jóvenes emprendedores-ULPGC. También es Vocal de la Comisión de Becas del Gobierno de Canarias, de la Fundación para la Promoción de la Educación y del Observatorio del Espacio Europeo de Educación Superior del Consejo Social de la ULPGC. Miembro de la Comisión Mixta ULPGC-Servicio Canario de Empleo para el seguimiento del Plan de Empleo Universitario. Actualmente es Vocal de la Comisión Ejecutiva de la sectorial de la CRUE, Red Universitaria de Asuntos de Estudiantes (RUNAE). Coordinador del Área de prácticas de la RUNAE. Miembro del Grupo de Empleo de la misma sectorial de la CRUE.

****

La nueva administración de las organizaciones, el trabajo en red

Cruz Guijarro Herrero
CEO de UNIPimus

En tiempos donde todo está cambiando, es importante conocer la realidad y adaptarse a ella; o mejor dicho, es necesario adaptar la realidad a nosotros mismos antes de que otro lo haga.

Emprender se define como «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro». La mayor dificultad de todas siempre ha sido la incertidumbre, incertidumbre que venía generada por desconocimiento, y que muchas veces invitaba a evitar ese peligro.

Pero, ¿dónde estamos hoy? Si algo nos ha dado esta revolución en que nos encontramos inmersos, la revolución de internet, es conocimiento. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que los datos en que las empresas gastaban millones hace 50 años, los tenemos hoy en un click de ratón de forma totalmente gratuita. La empresa líder que queramos de aquella época tomaba decisiones con mucha menos información de la que hoy disponemos para tomarlas nosotros.

¿Cuál es entonces el peligro y la dificultad hoy? Precisamente el peligro hoy es tomar decisiones ante tanto dato, y seleccionar aquellos adecuados para avanzar. Las empresas de la revolución industrial,

basadas en modelos donde unos pocos piensan y muchos ejecutan se han convertido en empresas del conocimiento, donde se tienen muchas más opciones y donde la toma de decisiones, a pesar de haber más datos, es incluso menos evidente. Por este motivo es necesario transformar ese modelo donde unos pocos piensan, el modelo de liderazgo tradicional, a un modelo donde todos piensen, un modelo en red. Dicho modelo supone un cambio de paradigma en todo lo concerniente a gestión, toma de decisiones y muchos otros ámbitos.

Ante la nueva coyuntura es necesario dar el paso de un modelo de toma de decisiones individuales a través de líderes, a un modelo de toma de decisiones basado en inteligencia colectiva, donde se desarrollen fórmulas que permitan tomar decisiones en las que todos los miembros que conforman esa red, además de ser iguales, tengan la oportunidad de aportar su conocimiento; donde la toma de decisiones se realiza por mérito, no por poderes atribuidos por cuestiones de rango. Organizaciones que avancen de forma ágil y donde cada nodo de esa red, según las circunstancias, sea capaz de hacer avanzar un asunto si la situación lo requiere.

Toda esta nueva forma de gestión en las empresas del conocimiento no se van a desarrollar de la noche a la mañana, por tanto queda mucho por hacer. Poco se sabe todavía, ya que no son muchos los que han adoptado este sistema, que no solamente sirve para administrar empresas, sino que puede ser usado para aumentar el conocimiento de una materia concreta, para uso a nivel profesional, académico, personal, o de cualquier otro ámbito. A través del ensayo-error se va a ir puliendo y desarrollando el modelo que, sin duda, será el modelo de conocimiento del siglo XXI. Aquellos que lo adopten de forma temprana tendrán una ventaja sobre el resto.

La pregunta sería entonces, si estoy conformando una idea, quiero conocer sobre una materia, especializarme en algo, o montar una empresa: ¿Como debería conformar mi proyecto? Desde mi temprana experiencia trabajando en red y pensando en la elección de los nodos, que así se llaman los socios de la red, yo recomendaría:

1. Elige nodos con mente abierta, sin miedo al cambio, dispuestos a probar con una actitud de «beta» permanente. Eso hará que vuestro objetivo esté en constante evolución; recuerda que el día que dejes de evolucionar empiezas a morir.

2. Elige a los mejores, una red es todo lo buena que son sus nodos; si apuestas por la mediocridad serás mediocre.
3. Aclarad el propósito de la red, remar hacia una dirección sin ir en sentido recto es malo, remar en sentido contrario es absurdo.
4. En la red confluyen los intereses de todos sus nodos, la red se conforma con los intereses comunes de todos ellos, a los que hay que sumar los que nos son comunes. Busca socios con intereses comunes.
5. Vacíate ante la red. Tienes que dar lo mejor de ti para la red, solamente así se puede garantizar que la red es la mejor posible.
6. Absorbe todo lo posible de la red. Aprovecha tu red al máximo, si te has vaciado y el resto de la red también los resultados pueden ser extraordinarios.
7. La toma de decisiones es fundamental, y a día de hoy es lo más complicado de definir, hay muchas posibilidades, dejadlo claro, y, volviendo al punto 1, ten la mente abierta.
8. Estad abiertos a la entrada y a la salida de nuevos miembros a la red, dejad claro como habrá de hacerse.
9. Revisad constantemente lo que se ha ido haciendo y plantead nuevas metas, la red siempre ha de tener un propósito empresarial, académico, etc. Si no, la red deja de tener sentido.
10. Exigid cada día más, no os conforméis, seguid buscando, seguid investigando. A esto yo lo llamo ser «curioso perpetuo».

Cruz Guijarro Herrero

Licenciado en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Gerente de Industrias Guijarro, empresa dedicada a fabricación de maquinaria industrial y transformados metalmecánicos. CEO de Unipimus, plataforma que pone en contacto a empresas que exportan con estudiantes internacionales. Miembro del Consejo Rector de Ntra. Sra. de la Consolacion, SA, Almazara dedicada a fabricación de Aceites de Oliva y miembro de OptimaLAB, una comunidad de práctica que investiga sobre productividad personal y organizativa.

****

Si todos los socios no reman para el mismo lado, la barca no avanza

Santiago Hernández Socorro
Fundador de EcoCrowdfunding.es

1. ¿Necesitas un socio?
   Un socio no es un amigo, ni alguien que sólo pone dinero en tu empresa, ni si quiera es un compañero de trabajo. Un socio es alguien que aporta algo sustancial a la empresa, de forma que lo primero que debes preguntarte es si realmente necesitas un socio.
   Muchos proyectos de empresa no necesitan tener socios para desarrollarse en las primeras fases de su ciclo de vida (mi empresa es un ejemplo y muchas de mi sector también lo son) ya sea porque no necesitan un equipo importante para nacer, o simplemente porque no requieren de mucho dinero para crearse.
   Si en algún momento decides contar con socios, ten en cuenta que se establece una relación contractual muy fuerte, de forma que si todos los socios no reman para el mismo lado la barca no avanza, sino que incluso se puede hundir.
2. Compromiso.
   Si finalmente decides contar con socios, además de buscar a ese alguien que aporte algo absolutamente esencial para tu empresa, otro de los factores importantes a buscar puede ser el compromiso con el proyecto empresarial. Emprender es tremendamente duro, así que si tu socio no tiene tu mismo compromiso e implicación, posiblemente no aguante tanto como tú. Por ejemplo, si tu socio no tiene ese mismo grado de implicación, no cree tanto en el proyecto de empresa como tú y además le ofrecen un buen puesto de trabajo pasado un tiempo, es totalmente razonable que abandone tu empresa para coger ese trabajo. Esto no sería tan grave salvo que aún no trabajando contigo sí seguirá siendo socio tuyo, a no ser que se haya establecido lo contrario en las escrituras de constitución de la empresa.

3. Riesgo.
   Un buen indicador del compromiso que adquiere cada socio es el riesgo que asume en relación a sus circunstancias personales: Si deja un buen trabajo, para embarcarse en tu proyecto, está asumiendo más riesgos y posiblemente se comprometa bastante.
   Lo mismo pasa con la aportación dineraria que pueda hacer cada socio: No es lo mismo quien aporta el equivalente a sus ahorros de unos meses (o el equivalente a sus gastos en ocio) a quien aporta buena parte de sus ahorros en el banco.
   Eso sí, una cosa es asumir riesgos y otra muy distinta ser un atrevido o directamente un loco. Hay que buscar el equilibrio, aunque no siempre es fácil de discernir.
4. Todo por escrito.
   Al igual que cuando firmas un contrato con un cliente, o simplemente un contrato de trabajo, te interesa que todo quede reflejado en un documento entendido y firmado por todas las partes, lo mismo debes hacer con tus socios: Puedes establecer desde el porcentaje que adquiere de la empresa, a sus responsabilidades, o hasta qué pasaría si alguno de los socios deja la empresa. Si algo malo puede pasar, y suele pasar, es mucho más ágil que se resuelva con lo que previamente han pactado, firmado todas las partes y además elevado a documento público (pasar por el notario, vamos). Posiblemente ese documento (y sus modificaciones) regirá buena parte de la empresa durante toda su vida, así que invierte en un buen asesor legal que te ayude con todo esto.
5. Colaboradores y *partners*.
   Puede que hayas decidido emprender sin socios (al menos en los comienzos), y eso es tan absolutamente normal como que existe la figura de la SL Unipersonal. Eso sí, lo que siempre te hará falta son Colaboradores y/o *Partners*: Desde el diseñador web que te hace la página web, hasta el asesor fiscal y por supuesto otros profesionales o empresas con tu mismo perfil, con los que puedes llegar a acuerdos para dar salida a picos de trabajo que tengas, o simplemente para ser su representante en tu territorio.
   En todos estos casos también tendrás que ser muy selectivo y acordarlo todo por escrito, con la ventaja de que si quieres cambiar de colaborador, entonces, no tendrás que ir al notario y

luego pagarle un porcentaje de tu empresa, como podría pasar con un socio que te salga rana.

6. Se proactivo.
   Tanto en la búsqueda de socios como de colaboradores es muy útil ser proactivo, ser el primero que tome la iniciativa porque puede que los otros no la tomen nunca.
7. Date a conocer, ve a eventos u organízalos tú mismo.
   Una forma muy sencilla de ser proactivo es ir a eventos y ser tú el que te presentes al resto de la gente para hacer *networking*. Preséntate a la gente sin rodeos explicando directamente lo que buscas; en España aún debemos aprender de los anglosajones en este asunto ya que en los eventos de *networking* nos gusta mucho la charla antes de entrar «a trapo» con lo que buscamos. ¿Y qué pasa si no hay eventos que se ajusten a tu perfil? Pues no pasa nada, siempre los puedes organizar tú para ser más selectivo con la temática y perfil de profesionales a invitar. Lo mejor que puedes conseguir es un nuevo colaborador (o socio), un cliente, y como mínimo siempre aprenderás algo de tus nuevos contactos.
8. Ojea tu sector.
   Siempre es recomendable hablar con otros profesionales de tu sector, buscar incluso alguien que te haga de mentor (invítalos a comer o a un café explicándoles lo que buscas). Ellos te dirán cómo ven el sector desde su perspectiva (que es más extensa que la tuya) y te pueden aconsejar sobre qué tipo de socios o colaboradores buscar, así como con otros aspectos de tu proyecto de empresa.
9. Usa las tecnologías que hay a tu alcance.
   Aprovecha lo que ya existe, sobre todo las tecnologías que ya existen para conocer nuevos contactos, desde las redes sociales profesionales, hasta las webs para organizar tu propio evento, e incluso algo tan elemental (pero con su base tecnológica de hace años) como es una tarjeta de visita. ¡Siempre lleva tarjetas de visita!
10. Ponte metas, planifica.
    Lo que no se puede medir no existe, así que ponte metas medibles (cuantitativa o cualitativamente) y planifica todo el proceso de conseguir socios, colaboradores, y, en definitiva, todo el ciclo de vida de una empresa, que con suerte te sobrevivirá a ti (o eso debes buscar).

Santiago Hernández Socorro

Licenciado en Ciencias Ambientales por la Universidad de Granada. Trabaja en el sector del Medio Ambiente desde el año 2004, tanto de freelance como para pymes y administración pública. En 2012 crea su empresa Tu EcoHuella SLU con la que ofrece servicios de consultoría en gestión ambiental, de la calidad y de cálculo de Huella de carbono. También es consultor en crowdfunding, para lo que crea EcoCrowdfunding.es, primera agencia de crowdfunding especializada en el sector ambiental. Es co-organizador de Green Drinks Gran Canaria y desarrolla su actividad profesional entre Gran Canaria y Sevilla.

****

Las oportunidades surgen de explorar escenarios improbables

Francisco Abad
Fundador de Empresa y Sociedad. Socio Director de aBest Innovación Social

1. Felicítate.
   Crear productos, servicios y empleo es uno de los mejores servicios que se puede prestar a la sociedad. Además, el hecho de requerir esfuerzo y no ser sencillo convierte la aventura de emprender en un desafío apasionante.
2. Ilusiónate.
   Ser empresario es un reto noble, apasionante y divertido. La parte creativa del empresario es una de las mejores formas de concretar la inteligencia y las emociones del ser humano. Las aptitudes y actitudes empresariales son aptitudes y actitudes vitales.
3. Conócete.
   Empieza por aclarar qué es lo más importante para ti: el dinero, la fama, el servicio a la sociedad, responder a un reto... Lo ideal es vivir de aquello que te hace feliz y es más acorde con tu estilo de vida y con tus capacidades.
4. Apuesta.
   Si te decides, asegúrate antes de que se trata de un proyecto clave durante un periodo de tu vida e implícate a fondo. Pide a

los tuyos que también apuesten por ti, porque vas a necesitar su apoyo y complicidad.

5. Elige el momento.
   El emprendedor se hace a base de experiencias humanas y profesionales, por este orden. No te precipites si eres muy joven. Hay una parte de vocación, pero otra requiere tiempo y experiencia vital. Hace falta no solo saber qué hacer, sino cómo hacerlo de la mejor manera posible.
6. Sé único.
   Analiza en qué eres único. Mucha gente no lo sabe. Pero no te quedes ahí: completa el razonamiento identificando necesidades de otros que puedas atender de forma diferente. Ni te limites al momento inicial: sistematiza un cambio radical cada cierto tiempo, porque vivimos un cambio acelerado. No te encierres en tu burbuja. Relaciónate con personas de diferentes ámbitos, porque las oportunidades surgen de explorar escenarios improbables.
7. Mira al futuro.
   Parece que tendemos hacia una sociedad más envejecida, tecnológica, colaborativa, emprendedora y que necesita productos y servicios universales a bajo coste. También más humana, porque crear riqueza y bienestar en el entorno están intrínsecamente unidos. Entender bien estas tendencias debe ser enseguida tu prioridad. Optimiza la combinación de energía joven y sabiduría madura. Quizá tus ideas emprendedoras se vendan mejor si trabajas con personas que llevan toda su vida construyendo confianza en círculos en los que necesitas vender.
8. Incorpora factores de crecimiento.
   Aprende de ideas que han crecido rápido. Entre ellas, conectar productos y servicios que ya están en el mercado (no solo crearlos), priorizar el uso sobre la propiedad, poner tu crecimiento en manos de los usuarios finales, ser generoso en generar actividad para otros o compartir aciertos y errores abiertamente. Parece que el éxito se produce más fácilmente en negocios que forman parte de un ecosistema rico de actividades complementarias, que contribuyen a crear con sus recursos aunque cada uno tenga solo un nicho generador de ingresos.
9. Sé generoso.
   Empieza siempre por ofrecer y por dar. Mucho y valioso. Pero no

dudes en pedir ayuda a quien pueda dártela. Te la dará siempre si le motivas.

10. Haz números.
    Concentra tus esfuerzos en el control de la tesorería. No caigas en la trampa de la contabilidad y del balance de situación. Y reflexiona sobre si necesitas otros socios. En su caso, plantea su participación con una perspectiva de medio plazo. Analiza la situación de partida, pero decídete a tiempo, no te eternices.
11. Ten paciencia.
    Sé paciente hasta que aparezcan los resultados. Siempre tardan en llegar más de lo previsto, pero también crecen más de lo previsto después si has construido bien las bases.
12. Crece como persona.
    Es imprescindible vivir también fuera de la empresa para mantener el equilibrio emocional, objetivar situaciones y adquirir perspectiva. Interésate por la psicología, la sociología, la espiritualidad y la comunicación, que son más importantes en la vida que en las escuelas de negocios. Compórtate éticamente y juega limpio. Sé flexible en lo accidental pero no cedas un milímetro en lo esencial. No te vendas nunca. Tus valores no tienen precio. Esta es la base para generar la confianza que necesitas.
13. Pon tu sello personal,
    Combina y pondera las ideas anteriores a tu medida e intuitivamente. El proceso emprendedor es personal, eminentemente creativo y, por tanto, algo caótico.

Francisco Abad

Más de tres décadas de variada experiencia en el mundo empresarial al servicio de los emprendedores y su ecosistema, sobre todo acelerando clientes para emprendedores B2B. Coautor del libro «Dentro de 15 años», impulsor de cambios considerando megatendencias sociales y consejero independiente de empresas.

****

Buenas personas hay muchas, buenos socios hay menos

María Gómez del Pozuelo
Cofundadora y CEO de Womenalia.com

A la hora de poner en marcha un nuevo proyecto, debemos plantearnos una cuestión fundamental: ¿Estamos en condiciones de afrontar el reto en solitario o necesitamos buscar el apoyo de uno o varios socios?

Buenas personas hay muchas, buenos socios hay menos. Contar con el apoyo de uno (o varios) buenos socios es una gran suerte pero también algo difícil de lograr, y no basta con confiar a nivel personal en esa persona o, por el contrario, ser conscientes de su gran valía profesional. Se trata de alcanzar un equilibrio entre ambas virtudes. ¿Cómo? Esa es la cuestión más importante. Elegir un socio debe ser la primera de muchas decisiones meditadas a las que tendremos que enfrentarnos a lo largo de nuestro día a día como emprendedores y puede que sea una de las más importantes de todo el proceso.

Siguiendo un esquema sencillo, pero infalible, sugiero a continuación algunos consejos básicos basados en mi propia experiencia, que considero cruciales a la hora de asociarse en un negocio:

- El socio debe estar dispuesto a mantener un nivel de trabajo, energía y compromiso tan elevado como el tuyo propio. Debe involucrarse en el negocio con el mismo entusiasmo y además ser capaz de potenciar tanto sus capacidades como las tuyas propias, es decir, un buen socio es capaz de sacar lo mejor del resto y viceversa.
- Es necesario que sea alguien que confíe en el proyecto y en su capacidad de crecimiento o que haya ayudado a darle forma. En caso de optar por asociarse con alguien con quien no ha tenido un trato previo, habrá que apoyarse y poner el foco en sus referencias y experiencias profesionales anteriores, especialmente al frente de empresas y *StartUps*.
- Cumplir a rajatabla la afirmación: «Firma un contrato con condiciones de enemigos para seguir siendo amigos».
- Intentar que la relación entre los socios sea agradable y fluida. Un socio no es amigo, o no necesariamente tiene por qué serlo,

pero en la mayor parte de los casos, los socios pasan gran parte de la jornada diaria juntos. Los socios toman decisiones conjuntas cruciales para el negocio y serán las personas en las que te apoyes cuando tengas que superar posibles divergencias. Por eso, es muy importante mantener una relación saludable y fluida. Planteárselo de este modo ayuda: Si no te apetece salir a cenar con tu socio, tal vez no deberías involucrarle con él para poner en marcha tu negocio.

- Buscar alguien que compense nuestras carencias. Un negocio exige conjugar una importante variedad de habilidades (organizativas, ejecutivas, financieras...). Es importante que la persona/s con las que nos asociemos sean capaces de potenciar nuestros puntos débiles y multipliquen nuestras posibilidades.

Por último, creo que es fundamental prestar atención a nuestra intuición. Una persona con la que puedes sentirte cómodo y en la que puedes ver a un líder con dotes de negociación, facilidad en la toma de decisiones y compromiso, será sin duda un buen socio. Sin embargo, si en algún momento sientes una sombra de duda o sospecha, busca de nuevo. Para que un negocio prospere hay sentar unas bases firmes desde el principio.

María Gómez del Pozuelo

Cofundadora y CEO de Womenalia.com, la primera red social mundial de networking para las mujeres profesionales. Tras una dilatada carrera profesional en puestos de dirección de multinacionales como AIG, Avenue Publishing Group o Travel Club, María dio un nuevo rumbo a su vida embarcándose en la aventura de emprender. En tan solo dos años, Womenalia ha alcanzado la cifra de 240.000 usuarias y se encuentra inmersa en pleno proceso de internacionalización. Su objetivo es alcanzar la cifra de 20 millones de usuarios en todo el mundo en cinco años.

****

La «criatura» debe sobrevivir a la incertidumbre permanente que es una empresa

Pilar Andrade
Presidenta de CEAJE hasta 2014

Es esencial para aventurarse a crear una empresa: la decisión, la vocación y la ilusión de hacerlo, de caminar, de estar dispuestos a afrontar los retos de la aventura, a enfrentarse a esos desafíos que se presentan a cada paso. El emprendedor identifica su empresa y construye su camino aun cuando a veces le cierren el paso o nadie aprecie el ritmo y el sacrificio de su constante esfuerzo, pero es quien se mueve con la tierra y quien en la tierra deja la huella de su paso.

Mis consejos:

1. Cuestiónate el motivo de por qué van a elegir tu producto o servicio y no el de otros competidores, aun cuando pienses en que tú eres capaz de dar un mejor servicio al cliente, en llevar a punto destino tu producto, con mayor calidad y eficiencia. Sé capaz de preguntártelo y de encontrar la respuesta.
2. Cuidado con la elección de los socios, he conocido a emprendedores que eligieron a sus amigos, familiares o parejas como socios de su proyecto empresarial y olvidaron las cualidades que necesitaban para elegir al compañero de viaje. Un socio es una persona capaz de complementarnos, sin contradecirnos porque sí, que comparte objetivos y visión, y en buena parte sus conocimientos son en materias necesarias para la empresa y de las que no tenemos amplios conocimientos. He visto grandes proyectos y empresas en marcha en las que la unión de sus socios fue motivada por la amistad y no compartían intereses en el proyecto conjunto, de forma que hoy necesitamos de conocimientos, cualidades, aptitudes y actitudes que nos complementen para poder tener una gran empresa.
3. Conocimiento del sector al que me voy a dirigir, es muy atractivo aventurarse a lo desconocido, pero trabajar sobre el sector al que nos vamos a dirigir es imprescindible cuando queremos ini-

ciar un proyecto empresarial, no vale ser emprendedor, necesito conocimientos de la industria si mi proyecto es industrial, conocimientos en hostelería si voy a crear un alojamiento hotelero.

4. Seguir formándote, será imprescindible durante toda la vida de un empresario, el mundo va muy deprisa y muchos de los que emprendimos hace veinte años, ni en sueños teníamos un nivel de conocimiento tecnológico, o aprendimos nuevos idiomas para poder ser más eficientes y eficaces en nuestro desempeño, así que no pienses que has llegado a la meta, el camino comienza ahora.
5. Debe gustarte lo que haces, es vital para el concepto empresa como forma de vida, no solo es importante echar andar el proyecto y participar en su creación, la criatura debe sobrevivir a la incertidumbre permanente que es la empresa.
6. Saber dónde está la puerta de salida, alguien dijo: si no sabes dónde vas, no llegaras a ninguna parte, así que ten muy claro qué camino has elegido y el límite de inversión y riesgo que quieres asumir con tu proyecto empresarial, es vital tener un plan de empresa y revisarlo de forma frecuente para comprobar que no nos estamos desviando del objetivo trazado y que los riesgos que asumimos están controlados.
7. Conocer bien los tipos de financiación, una buena idea sin financiación no se puede materializar, así que ésta será una de las principales tareas que debes abordar cuando empieces a trabajar en la idea de negocio, existen muchos instrumentos financieros y no todos son adecuados para todas las empresas, lo normal es que vayas adaptando las necesidades de financiación a la vida de la empresa, ya que no es lo mismo la inversión inicial con la compra de material o con la financiación del circulante, que es el dinero que debe tener una empresa más o menos disponible para poder utilizarlo en cualquier momento, disponible en caja o bancos.
8. Contar con proveedores adecuados, tendemos a pensar que el mundo está repleto de proveedores dispuestos a vendernos la materia prima que necesitamos para fabricar nuestro producto, o en el caso de servicios de proveedores externos a montones. Debes tener claro el modelo de proveedor que quieres tener para evitar la dependencia de terceros para el desarrollo de tu producto o servicio.

9. Conocimientos de innovación y el conocimiento más amplio de su sentido aplicado a nuestro proyecto, la innovación ya no es cuestión de objetivos y resultados es una cuestión de procesos.
10. Una empresa con valores, he dejado para el final el más importante, para que no lo olvides, una empresa es esencia y contenido de los valores que representa, que difunde y que encarna, sin fisuras, así que estos no deben faltar para comenzar tu camino, sé generoso y copia de los mejores en este aspecto.

El pasado es un extraordinario maestro si sabemos escucharlo y entenderlo y no descuidamos las palabras del «viejo profesor» con forma de experiencias, errores, aciertos, decepciones y alegrías... Pero acaso el pasado termina por ser equipaje para el futuro, y entre medias tendemos a descuidar el presente. El presente es donde se demuestra el pasado y se construye el futuro, sin presente tal vez nos aferremos al pasado pero no habrá futuro.

Pilar Andrade

Presidenta de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE) hasta 2014, que congrega a más de 20.000 jóvenes empresarios, y es vicepresidenta de la Federación de Jóvenes Empresarios de Iberoamérica (FIJE) que representa a más de 150.000 jóvenes empresarios. Emprendedora y empresaria, en cada oportunidad invita a los jóvenes a presentar sus ideas, trabajar y perseverar por conseguir hacer realidad sus proyectos.

****

Emprender junto a tu equipo

Gonzalo Martín-Villa
CEO Wayra

1. Conoce bien a tus socios.
   A medida que avance el proyecto atravesarás por muchas situaciones y la mayoría de ellas serán distintas a lo que ya conoces. Por este motivo, mientras más tiempo dediques a conocer a tu socio y más detalles conozcas de él mucho mejor.
   Procura conocer cómo actúa en condiciones no habituales o bajo presión, cómo delega tareas y asume responsabilidades,

o bien como trabaja con sus equipos. También su lado más personal, como qué le motiva, sus límites de dedicación y tiempo o su situación financiera.

2. Aprende a equilibrar las funciones y roles.
   En una *startup* tu socio es el mejor complemento que puedas tener. Por eso, busca equilibrar tus habilidades y experiencia con las del resto de miembros de tu equipo. Evita las duplicidades de roles, porque eso en una empresa pequeña puede llegar a costar muy caro. A pesar de que las decisiones la mayoría de las veces se toman en equipo, tener un responsable por temas, proyectos o clientes, desde las etapas tempranas del proyecto, es una gran ventaja.
3. Comunica de forma clara. Siempre.
   Junto con el talento, el tiempo es lo peor que una *startup* puede perder. Su misión es resolver de forma ágil un problema muy concreto y hacerlo antes que la competencia. Por eso es crucial que la comunicación fluya dentro del equipo y también hacia fuera, con el resto de partes interesadas como mentores, inversores o *partners*. Comunicar de manera clara y transparente es una necesidad para cualquier empresa, pero mucho más para una *startupcon* alto potencial.
4. Deja claro de antemano la dedicación de tiempo
   Por nuestro trabajo en Wayra vemos que mientras más tiempo dedican los fundadores al proyecto, más maduro se convierte el producto. No obstante, no siempre se pueden conciliar las horas de dedicación que una *startup* requiere en una primera etapa de trabajo. Por eso es importante que dejes en claro con tus socios la cantidad de tiempo que podrán dedicar al proyecto, y un compromiso de cumplimiento de objetivos a mediano plazo.
5. Transparencia total con tus inversores.
   Como mejor te ayuda un inversor es conociendo la realidad de tu proyecto. Ten una comunicación directa, transparente y constante con ellos, comparte tus necesidades y las vicisitudes del proyecto para que se sientan involucrados y trabajen para ayudarte. Un inversor es tu aliado en el desarrollo de tu empresa y depende de ti involucrarle.
6. Busca el «*smart money*».
   A la hora de seleccionar un inversor no busques sólo dinero. Como será un socio más en tu camino, elige muy bien y asegúrate de que conozca la industria donde operas y que tenga

buenos contactos a los que puedas acceder. En definitiva, se trata de que puedas apoyarte en su experiencia y aprovechar su conocimiento para hacer crecer tu proyecto, y no buscar solamente una inyección de capital más.

7. La mejor financiación son tus ventas.
   La entrada de un inversor en tu empresa es sin duda una buena noticia. Sin embargo, un inversor supone mucho desgaste de recursos, trabajo y tiempo. Por ello, siempre es más recomendable financiar tu empresa mediante el crecimiento de ventas, que es la forma en la que una empresa es realmente rentable y sostenible. De esta forma, además, conseguirás incrementar la valoración de tu compañía —y la atención de tu competencia— de cara a futuras rondas de inversión. Por otro lado, no dejes de lado las oportunidades de acceder a subvenciones y financiación pública para empresas de nueva creación. Suelen tener términos muy ventajosos, que te ayudarán a superar las dificultades de los comienzos.
8. Deja bien atadas todas las cuestiones legales desde el principio.
   Dejar por escrito de antemano las bases, estatutos y pactos de socios de tu proyecto evita problemas a largo plazo. Cuando no hay dinero y la empresa está en pleno nacimiento todo el mundo se entiende, pero cuando empieza a haber dinero y a tenerse que tomar decisiones estratégicas pueden empezar los problemas. Por este motivo, no dudes en gastar dinero en asesoramiento legal desde el principio. Concíbelo como una inversión y no como un coste.
9. Evita los juegos de «suma cero» con tus socios.
   A la hora de tomar decisiones en una empresa, la agilidad es clave. No puedes permitirte quedar «bloqueado» sin poder avanzar. Si todos tus socios tienen el mismo poder de decisión, evita situaciones que puedan provocar divisiones insuperables. Incluye a otros socios o *partners* en el tema o define áreas en las que uno de tus socios tendrá mayor capacidad de decisión.
10. Celebra los logros, por más pequeños que parezcan.
    Emprender es un maratón, una carrera de fondo donde la meta muchas veces parece quedar muy lejos. Por eso es importante que te reserves el tiempo con tu equipo y socios para celebrar los pequeños logros. Son los que te darán el aire para seguir en

el camino y te mantendrán motivado para conseguir retos más ambiciosos.

Gonzalo Martín-Villa Peña

Ceo de Wayra desde 2011. En 1997 se incorporó al grupo Telefónica en la Asesoría Jurídica de Telefónica Internacional. Posteriormente en México como Director Legal de Telefónica Móviles México. En 2006 nuevamente en España se incorpora a la Secretaría General Técnica de Presidencia de Telefónica Latinoamérica. Es licenciado en Derecho (1990-1995) por la Universidad Complutense de Madrid, LLM por la Georgetown University (1996-1997) y MBA por IESE Business School-University of Navarra (2005–2007).

****



CAPÍTULO 6

La preparación de un emprendedor: ¿Qué tiene que aprender?

El emprendimiento no es una ciencia infusa. Ni tiene por qué ser una vocación innata. Debería, a nuestro entender, ser una asignatura obligatoria a partir de un grado en los colegios, en los institutos, en la Formación Profesional y, desde luego, en las universidades. Luego, que cada cual emprenda su camino...

Tolerancia al fracaso: de los errores se aprende

Ciro Pérez
Vicerrector de Estudiantes y Empleo de la Universidad de Extremadura
Lourdes Jerez Barroso
Directora Prácticas y Empleo de la Universidad de Extremadura

1. Conócete a ti mismo.
   El emprendedor nace y se hace. Para emprender un proyecto con posibilidades de éxito se necesitan una serie de cualidades personales que, aderezadas con la formación técnica y la experiencia, serán parte fundamental de la buena marcha de tu

empresa. Si eres una persona con iniciativa, perseverante, trabajadora y constante, te gusta asumir riesgos y toleras los fracasos, emprender tu propio negocio es una opción interesante para ti. Por el contrario, si careces de estas cualidades probablemente tu lugar se encuentre en el empleo por cuenta ajena.

2. Generadores de cambio.
   El emprendedor suele ser independiente, con personalidad e innovador. Su visión va más allá del presente y constantemente busca formas distintas de hacer las mismas cosas, nichos de mercado en los que ofrecer productos o servicios para satisfacer nuevas necesidades, o incluso crearlas. Continuamente intenta diferenciarse de sus competidores, ofreciendo un producto o servicio con un valor añadido.
3. Líderes motivadores.
   El emprendedor es líder, con capacidad para entusiasmar e involucrar a las personas de su equipo en los proyectos. La habilidad para trabajar en equipo y transmitir ideas y retos es parte fundamental para el triunfo del proyecto.
4. Conoce el sector.
   Una vez decidido el negocio a emprender, conocer el sector en el que se va a desarrollar es vital para la supervivencia del proyecto. En este sentido, la experiencia profesional previa, adquirida incluso a través de prácticas profesionales, te proporcionará una buena base para crear tu propia empresa. No obstante, debes seguir formándote para ser un especialista en el sector en el que operas.
5. Diversifica el negocio.
   Aunque un sector funcione bien en un momento determinado, diversificar el negocio y abrir nuevas líneas o proyectos, facilitará la supervivencia de tu empresa en momentos difíciles, cuando las condiciones de mercado sean adversas para ese sector.
6. Orden, objetivos y constancia.
   Trabajar de manera organizada, teniendo claros los objetivos y siendo constante en su consecución, es imprescindible para el buen funcionamiento y progreso de un proyecto empresarial.
7. Mentalidad local en un mercado global.
   Aunque trabajes en un sector concreto dirigido a la población local, no debes olvidar las posibilidades que te ofrece el negocio online. Tener tu empresa en la Red es tener acceso a un número de clientes potenciales casi ilimitado.

8. Tolerancia al fracaso: de los errores se aprende.
   Son innumerables los casos de éxito empresarial que han estado precedidos de fracasos. Si un proyecto no funciona, lo razonable es abandonarlo y comenzar de nuevo, aprendiendo de los errores y debilidades. Esa experiencia contribuirá, sin duda, al éxito del nuevo proyecto.
9. Especial atención al cliente.
   El cliente es tu más preciado tesoro. Cuídalo especialmente, ofreciéndole un trato y servicio inmejorable, incluso aunque en ocasiones esto suponga una pérdida en términos económicos; estarás invirtiendo a medio/largo plazo.
10. Ánimo de lucro con valores.
    Indudablemente, el fin último de un proyecto empresarial es el lucro, pero no debería ser el único ni a cualquier precio. No olvides que al emprender tu propio negocio impactas en la sociedad por múltiples vías, trabajas con personas y tienes una responsabilidad social. La ética y honestidad deben ser valores referentes en tu empresa.

Ciro Pérez Giraldo

Ha realizado su formación académica en la Universidad de Extremadura (UEx), donde se licenció en Medicina y Cirugía en 1983 y consiguió el grado de Doctor en Medicina y Cirugía en 1989. Ha estado vinculado a la docencia en Medicina desde el año 1985. En 1997 obtuvo la plaza de Profesor titular de universidad en la Facultad de Medicina de la UEx dentro del Departamento de Ciencias Biomédicas. En 2012 consiguió el Certificado de Acreditación Nacional al cuerpo de Catedráticos de Universidad de Ciencias de la Salud. La actividad investigadora ha ido en paralelo a la actividad docente. A resaltar la pertenencia al Centro de Investigación Biomédica en Red en Bioingeniería, Biomateriales y Nanomedicina (CIBER-bbn). Ha participado en la elaboración de varios libros colectivos. Forma parte como Vocal del Consejo Científico Asesor del Sistema Sanitario Público de Extremadura. Actualmente ocupa el cargo de Vicerrector de Estudiantes y Empleo de la Universidad de Extremadura desde enero del 2011.

Lourdes Jerez Barroso

Es doctora por la Universidad de Extremadura con premio extraordinario y premio Enrique Fuentes Quintana de FUNCAS, y profesora titular de Escuela Universitaria de Hacienda Pública y Sistema Fiscal en esa misma Universidad. Ha realizado cursos de especialización en Economía Pública en la London School of Economics, y desarrollado su investigación principalmente en el campo de la fiscalidad empresarial. Sobre estos temas ha llevado a cabo proyectos de investigación en el Instituto de Estudios Fiscales y ha publicado diversos trabajos en revistas tan prestigiosas como Hacienda Pública Española. Desde mayo de 2012 es Directora de Prácticas y Empleo de la Universidad de Extremadura.

****

Crisis: What crisis? Cómo «pre-emprender» para tener ideas dónde elegir

José María Gómez Gras
Catedrático de Organización de Empresas (UMH)

Imagino que son muchos a los que alguna vez se les ha ocurrido una idea sobre la que después hubieran podido crear una empresa. Así lo he visto, por ejemplo, en muchos estudiantes que han aflorado ideas de negocio potenciales, como consecuencia de la acción de algunos factores desencadenantes y, también, he contrastado que ha sucedido en otros colectivos diversos de población siempre con inquietudes y cierto dinamismo para emprender.

Además, especialmente, en la etapa de creación de una empresa es aconsejable el análisis previo para la generación más abundante de ideas de negocio que puedan ser factibles de explotación empresarial, teniendo en cuenta las características personales y profesionales de las personas que consideren llegar a ser emprendedores, o que quieran explorar nuevas oportunidades de negocio en empresas ya existentes como intraemprendedores.

Por tanto, resalto esta fase, que he denominado «pre-emprendedora», como crucial para tratar de aflorar o identificar aquellos factores que pueden ser resortes para poner en valor las potencialidades de los recursos personales o profesionales que posee un emprendedor individualmente o en unión de otros, como una etapa previa útil para identificar ideas de negocio, o elegir la más adecuada entre varias.

Y, como conclusión, en una mayoría de casos he encontrado como principales factores desencadenantes que han podido utilizar las personas que han emprendido con éxito los siguientes, que ofrezco al lector con el ánimo de que los ponga en práctica:

1. Formación adquirida: en cuanto a los estudios, aprendizajes y complementos que puedan ayudarte a aflorar habilidades o competencias.

2. Experiencia acumulada, por trabajos e informes realizados, o por tareas y puestos en prácticas ocupados, que puedan brindarte capacidades profesionales aprovechables.
3. Personalidad y tolerancia al riesgo, en relación a los rasgos principales de tu carácter y las funciones de utilidad ante escenarios inciertos, zonas de confort o asunción de valores, que desembocan en aptitudes y actitudes personales.
4. Pasiones o motivaciones derivadas, que ponen de manifiesto lo que te gusta o emociona hacer, o lo que más valoras, incluso sin percatarte del tiempo que pasa, emergiendo aficiones o «hobbies» a los que dedicarse.
5. Recursos y contactos atesorados, por medios materiales e intangibles a sumar, o personas relevantes y entidades que puedan colaborar, materializándose en: herramientas, bienes, euros, tiempo disponible o referencias de ayuda o apoyo.
6. Enfoques o caminos de actividad posibles como cartera de ideas, resultado de todo lo anterior cuando se aplica a nuevos enfoques, campos de actividad o ámbitos de mercado, tratando de resolver problemas con ventajas comparativas.

Para poner en práctica esta fase «pre-emprendedora» es aconsejable empezar por visualizar los elementos de referencia en cada factor señalado, en su consideración por separado, para que puedan apuntarse las primeras ideas o potencialidades derivadas a abordar. Y, si éstas no fueran suficientes o aconsejables, a continuación, poder contemplar combinaciones entre varios de los factores desencadenantes para poner de manifiesto sinergias entre ellos, que puedan aflorar otras posibles oportunidades para engrosar la cartera de ideas de negocio propia de los emprendedores con éxito.

En definitiva, se trata de chequear tu situación actual, sobre la base de cómo eres, qué sabes, qué has hecho, qué te apasiona, o a quién conoces y cuáles son tus recursos, para que puedan emerger todas las oportunidades que te apetezca abordar al comienzo de tu actuación emprendedora. Todo ello, para determinar cuál pueda ser la que más te convenza, ilusione o pueda revelarse como la más adecuada al momento o situación personal.

Si quieres que tu empresa arranque es importante elegir bien y dar los pasos convenientes para facilitar el proceso. Y todo lo anterior

podría quedar resumido en la conocida frase: «Si la vida te da limones, haz limonada!!!».

José María Gómez Gras

Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche, formador de emprendedores y promotor de las relaciones universidad-empresa. Cofundador de «Kodos Lab» una Start-up de base tecnológica para rentabilizar el «Big Data» en las empresas que manejan multitud de información susceptible de explotación estratégica.
Es autor de más de 100 trabajos científicos sobre la problemática del mundo empresarial y de la creación y dirección de empresas y ha participado como investigador en más de 50 proyectos nacionales e internacionales que abordan esta temática. También ha sido ponente en más de 150 reuniones científicas y cursos de especialización profesional tanto en Europa como en América.

****

Los intangibles son los que aportan valor

María Amalia Trillo Holgado
Profesora de Organización de Empresas. Universidad de Córdoba

Según la Real Academia Española, emprendedor es la persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Bajo esta denominación, haciendo alusión al fenómeno emprendedor, se suelen emplear los siguientes vocablos utilizados a nivel internacional, que provienen de la palabra francesa *entrepreneur*:

- *Entrepreneurship* / *entrepreneur* (uso anglosajón).
- Espíritu emprendedor o empresarialismo / emprendedor, empresario (uso latinoamericano).
- Creación de empresas (uso español).

Respecto a la persona que emprende o que crea una empresa, hay que aclarar que, si bien la mayoría de los diccionarios incluyen el hecho de crear una empresa como atributo distintivo del emprendedor, el concepto puede ser mucho más amplio. El emprendedor ha de tener una forma de pensar, un conjunto de comportamientos caracteriza-

dos por la innovación, la flexibilidad, la creatividad, de manera que no sólo debe asociarse con el mundo de la empresa, sino que también se pueden encontrar emprendedores en la política, la investigación, en la docencia y en todos los ámbitos de la vida.

Teniendo en cuenta lo anterior y centrándose en aquello que debe aprender un emprendedor, se podrían abordar una serie de premisas como hipótesis de partida ante el desarrollo de una actividad emprendedora o generación de una idea:

- Nada funciona de manera perfecta; por ello, hay que mirar al entorno siempre con la pregunta en la cabeza de ¿se pueden mejorar las cosas que veo a mi alrededor? Investiga las cosas, piensa en cómo se pueden mejorar: descubrirás nuevas maneras de proceder.
- Es obvio que uno destaca en el terreno que más le gusta, porque es donde más sabe; por ello, es importante indagar en ese terreno. Seguro que se nos ocurre algo interesante.
- Has de ser capaz de definir tu ventaja competitiva. ¿Qué puedes hacer mejor que otros?

Y, ¿qué tengo que saber para empezar a generar una idea?:

- En tu cabeza circularán miles de datos, multitud de detalles sugerentes pero difíciles de hilar. Coge papel y lápiz; hasta que no lo hagas no ordenarás las cosas en tu cabeza. Empieza a escribir y todo fluirá.
- Del refranero español sabemos que «las cosas de palacio van despacio». Dedica tiempo para que tus ideas maduren.
- Descansa, esto despeja la mente y hace que las ideas se desarrollen y desenmarañen. ¿Quién no se ha levantado alguna mañana con la solución a su problema?
- Piensa de manera inteligente y exprésate de manera sencilla. Ya dijo Aristóteles: «Piensa como piensan los sabios, mas habla como habla la gente sencilla».
- Y sobre todo, debes saber que tú puedes hacer lo que te propones. Cree en ti mismo, ¿no realizan los altos directivos cursos de *coaching* para potenciar sus capacidades de logro?
- Por eso has de asumir que, si bien las satisfacciones que obtengas pueden ser enormes (crearás riqueza, darás trabajo, irás

escalando de acuerdo a tus aspiraciones...), también los problemas pueden hacerte flaquear; afróntalos como un camino para reforzarte.

Y a la hora de desarrollar la idea:

- Asume que te la pueden copiar pero ¿no es mejor que busques información para desarrollarla que morirte con ella entre los brazos porque no la has sacado a la luz?
- Piensa en la información que te falta, recábala.
- Puedes sondear al mercado: ¿No sabes hacer una encuesta? ¿No te permite Internet llegar hasta los confines de la tierra?
- Preocúpate de completar tu formación. Se aprende de muchas maneras, pero no hay que olvidar que un libro puede ser tan interesante como una buena charla.
- Comprobarás que a veces es más importante tu modelo de negocio que el propio producto / servicio.
- Sólo se vende lo que quiere el cliente, no lo que a ti te guste.
- Por ello, debes saber que la calidad es únicamente lo que el cliente desea, no se refiere a que el producto esté fabricado con los mejores materiales o a que con ellos se preste el servicio, tal como se cree erróneamente en muchas ocasiones. Por ejemplo, ¿no prefieren los jóvenes comprar (actualizarse) cada año ropa de última moda fabricada con materiales que posibiliten que tenga un precio asequible que tener que pagar caro una prenda de vestir que les vaya a durar varios años debido a la excelencia de sus componentes de fabricación?
- Sé consciente de que una cosa es lo que realmente el producto/servicio es, otra como tú lo percibes y, la más importante, cómo lo percibe el cliente.
- Las experiencias sobre la compra del producto o percepción del servicio deben estar asociadas al mismo. Un buen producto/servicio requerirá experiencias muy gratificantes; así, por ejemplo, una buena comida ha de ser servida con la mayor delicadeza en un entorno limpio.
- Al final, plasma esa idea de acuerdo a un modelo de *Business Plan* o *Canvas*. Este último se refiere a una herramienta que simplifica los pasos para generar un modelo de negocio (escoge el modelo que te proponga la institución donde lo vayas a presen-

tar), observarás cómo todo queda suficientemente detallado y organizado. Así podrás presentar el documento a cualquier concurso o institución pública para obtener financiación y asesoramiento. Pero no olvides que tu negocio tiene que ser rentable por sí mismo.

Más adelante, respecto a la gestión de tu idea/empresa:

- Elige bien a tu equipo. Es importante que haya perfiles complementarios: el que genera ideas, el que optimiza las ideas, el que trabaja día a día con la puesta en práctica de las ideas... Y sobre todo: ¿Eres capaz de generar confianza?
- Crea, pues, buen ambiente; las ideas fluirán.
- Organiza a tu equipo, desarrolla tu organigrama. Aunque al principio todos hagáis de todo, es conveniente tener claras las unidades organizativas de la empresa. Pronto ésta crecerá y será necesario gestionarlas con especial cuidado; además, hay que especificarlo así en el documento del *Bussiness Plan*.
- Considera la perspectiva internacional. Estamos en crisis y la venta en mercados extranjeros está siendo una vía muy importante de creación de valor para las empresas hoy día.
- Cuida tus relaciones, te abrirán paso a la internacionalización, a las alianzas estratégicas, etc.
- ¿Sabes lo que es el *Benchmarking*? Sí, aprende de los que lo hacen mejor, inspírate en sus mejores prácticas.
- No peques de ingenuo; el mercado te puede devorar.
- Piensa en cómo gestionar los cambios aprovechando el acervo cultural con el que cuentas en tu empresa.
- Proyecta tu imagen: hay que serlo y parecerlo.
- Un error te puede costar muy caro y, en el ámbito de los servicios, esto se hace más complicado, porque, además, estos dependen de la persona que los dé (personas que tratan directamente con el público, comerciales en general).

Por último, a modo de resumen:

- Observa que estamos en la era del conocimiento, de los intangibles, que son los que más valor aportan a la empresa; no en vano muchas empresas están cotizando muy por encima de su

valor contable. Por ello, cuida en todo momento los tres grandes bloques de activos intangibles empresariales:

- El capital humano: conocimientos y habilidades de las personas.
- El capital estructural: rutinas organizativas y capacidad de innovación.
- El capital relacional: entramado de relaciones con otras empresas, proveedores, clientes, Administración Pública, otras instituciones...
- Cultiva siempre tu inteligencia emocional. Importantes autores como Daniel Goleman han puesto en tus manos consejos muy importantes al respecto.
- Actualízate siempre, no dejes de aprender. Súbete siempre al carro de la vanguardia.

María Amalia Trillo

María Amalia Trillo Holgado. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Experiencia laboral en empresas públicas y privadas, así como docente en las Universidades de Córdoba y Cádiz. Actualmente trabaja como Profesora del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba (España). Líneas de investigación: capital intelectual y emprendimiento.

****

Una cuestión de enamoramiento

Rubén Calderón Iglesias

Rector Universidad Europea del Atlántico, Santander

En la película «Novia a la fuga», Richard Gere le dice a Julia Roberts lo siguiente: «Te garantizo que habrá épocas difíciles. Te garantizo que en algún momento uno de los dos o los dos querremos dejarlo todo. Pero también te garantizo que si no te pido que seas mía... me arrepentiré el resto de mi vida, porque sé, en lo más profundo de mi ser, que estás hecha para mí». Ella se dio a la fuga, aunque finalmente el amor ganó la partida y fue ella quien al final de la película le devolvió la frase.

Cualquier tipo de proyecto que uno emprende en la vida necesita de una dosis de sentimiento, de enamoramiento. Cuando uno está enamorado de algo, o de alguien, es cuando encuentra la fuerza necesa-

ria para implicarse. Todo el tiempo que uno invierte en un proyecto del que se está enamorado, cuando lo siente, estará bien invertido. Cuando lo sientes cuentas con todo el tiempo del mundo para embarcarte en ello, no hay frontera entre tus cuestiones personales y las necesidades del proyecto: tu vida es el proyecto.

A muchos de los empresarios y emprendedores, a muchas personas que han acometido proyectos por cuenta ajena también, cuando se les pregunta por qué lo hicieron se encuentra frecuentemente la siguiente respuesta: «era lo que tenía que hacer». En el fondo en esa respuesta se encuentra encerrado el enamoramiento por un proyecto que sientes, que debes hacer por razones varias: por necesidades personales, por ambición profesional, por desarrollo laboral..., pero que frecuentemente va ligado a «... estás hecho para mí».

Al enamoramiento inicial es muy útil acompañarle de una buena dosis de raciocinio, especialmente en un proyecto laboral; emprender un proyecto en el mundo profesional, bien sea por cuenta propia o por cuenta ajena, que todo conlleva riesgos, implica estudiar de manera precisa y sosegada qué debo hacer. Al corazón debe acompañarle la razón. Necesitamos un PLAN. Hay que planificar bien la cuestión, analizar qué es necesario, determinar con qué puedo contar, qué objetivos nos proponemos en el corto y largo plazo, que financiación necesito, cuál es el tipo de mercado, qué posibilidades de éxito existen... Si no existe plan se genera confusión, no sabemos dónde vamos.

Un segundo elemento, dependiendo de cómo se vaya a organizar el proyecto en el que nos vamos a embarcar, es quién lo va a liderar. Se necesitan LÍDERES. Sin líderes se produce lentitud. Liderar implica estar dotado de una buena dosis de entusiasmo, de implicar a todos: los que te siguen en el proyecto, las personas con las que debes relacionarte, aquellas otras que puedan significar que el proyecto sea un éxito... implica también una buena dosis de fuerza y supongo que también estar dispuesto a afrontar dos momentos claves en cualquier proyecto: el «SALTO AL VACÍO» y la «TRAVESÍA EN EL DESIERTO».

En la fase del «plan» surgen ideas, ilusiones..., y estas ideas deben convertirse en Plan para ser capaces de llevarlas a cabo, materializarlas, hacer tangible lo que hasta entonces sólo está de manera intangible en tu cabeza. Y es en este momento cuando llega la necesidad de saltar al vacío, de emprender, de tomar un riesgo, de llevar a cabo aquello que hasta entonces sólo es un sueño, una ilusión, un plan. Y dar el salto supone vértigo, implica en muchos casos abandonar la comodidad de lo conocido para adentrarse en lo desconocido. Por muy

bueno que sea el plan uno debe saber que existirán días de borrasca y llegará «la travesía en el desierto». Como dice J. Benavente «la vida es como un viaje por mar: hay días de calma y días de borrasca; lo importante es ser un buen capitán de nuestro barco». Un proyecto implica igualmente días de calma y de borrasca, días y temporadas enteras de travesía en el desierto, incomprensión de aquellos que piensen que no sabes a dónde vas..., pero debes ser un capitán de tu proyecto porque sólo así tendrás la fuerza suficiente para seguir avanzando; y no hay que olvidar que poner en marcha el proyecto es sólo la primera fase, porque debe avanzar siempre, no es estacionario, debes estar siempre dispuesto a seguir avanzando.

Un elemento adicional de un proyecto, que al igual que en el caso del líder va a depender de la magnitud del proyecto, son las PERSONAS. Si existe plan y liderazgo pero no hay personas en las que confiar y depositar la ejecución de ciertas tareas es muy posible que se produzca ansiedad. La parte más importante de las organizaciones descansa en elegir bien quién debe acompañarnos en el desarrollo de un proyecto. En la Parábola de los Talentos se explica que todo el mundo nacemos con unos talentos, cada uno los suyos y en calidad y cantidad distinta, pero talento al fin y al cabo.

«Todos los hombres que conozco son superiores a mí en algún sentido, y en algún sentido puedo aprender de todos ellos», escribió Emerson. De esta forma, lo importante, lo más importante, es seleccionar correctamente las personas. Sería como la combinación de los integrantes de la «orquesta». Tú lideras el proyecto, eres el director, pero necesitas un buen pianista, quien toque la trompeta, el violín..., quien hacer sonar los platos, sin olvidar que todas las personas que integran la orquesta son importantes porque con la ausencia de cualquiera de ellos no podemos alcanzar la melodía perfecta.

No cabe duda que existen elementos adicionales para emprender, uno de ellos son los RECURSOS. Si no engrasas la maquinaria inicial no arranca el proyecto, se produce frustración, por mucho enamoramiento inicial, por muy buen plan que hayas esbozado e incluso desarrollado, por muy líder que seas; aunque te hayas atrevido a dar el salto y estés dispuesto a cruzar el desierto, necesitas recursos. A veces son pocos, a veces inalcanzables; en cualquier caso es todo relativo: por muy escasos que sean los recursos debes obtenerlos. En la planificación inicial debes observar este apartado, cuánto estás dispuesto a arriesgar, si lo posees o debes buscar financiación, dónde obtenerla, a quién presentar tus ideas... en qué escala de proyecto puedes comen-

zar, si el proyecto es ampliable y cuándo, en qué etapa, cómo obtener nuevamente los recursos en esta etapa. Aunque tampoco debe obsesionarte, porque, por muy bien planificado que esté todo, hay que estar seguro de que en muchas ocasiones deberás acudir a solucionar los problemas en tiempo real, a medida que vayan surgiendo, porque nunca es posible predecir lo que puede ocurrir.

Y vamos a dejar para lo último un elemento sustancial de cualquier emprendedor: la ACCIÓN. Sin acción sólo tienes sueños, ilusiones. Nuevamente, como en el caso de los recursos, por muchos ingredientes de los anteriores con los que cuentes es imprescindible la acción. Sin la acción sólo tenemos el guion de la película; es necesario filmar y para eso debemos escuchar esas palabras mágicas del director, tú: «Acción».

En resumen, para emprender es necesario contar con los siguientes ingredientes:

- Sentimiento. Debemos enamorarnos, sentir, estar ilusionados, soñar, ser capaces de tocar lo que sólo está en nuestra mente. Puesto que vamos a necesitar el corazón éste debe palpitar.
- Plan. Una buena dosis de desarrollo racional para planificar el proyecto. Debemos plasmar el sueño en una idea y la idea en un proyecto. Sin plan hay confusión.
- Líder. Sin líder se genera lentitud. Liderar un proyecto implica estar dispuesto a sacrificar tu tiempo.
- Personas. Son la parte más importante de cualquier organización.
- Recursos. Debemos contar con los recursos necesarios para comenzar o de otra forma saber dónde obtenerlos.
- Acción. Imprescindible. De otra forma sólo tenemos sueños, ilusiones.
- Salto al vacío. Ser capaces de soportar el vértigo que implica el salto y estar dispuesto por muchos riesgos que conlleve a saltar.
- Travesía en el desierto. Confiar en que no habrá momentos en los que pienses que por qué tomaste la decisión no sería realista; pero debes confiar en que todo valdrá la pena. Es tu proyecto.

Rubén Calderón Iglesias

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y doctorado en Economía de la Educación por las universidades de Valladolid y Antonio de Nebrija. Durante cerca de

doce años, su carrera profesional ha estado ligada a la Universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid, donde ocupó el cargo de secretario general entre 2004 y 2012. Antes de coordinar este departamento, Calderón había dirigido tanto la Secretaría de Alumnos como los servicios de Deportes, Extensión Universitaria y Becas. Cabe destacar, también, que fue él la persona encargada de poner en marcha la gestión económica de esta institución durante su primer año de funcionamiento. Junto a esta faceta en tareas administrativas y de gestión académica, ha ejercido la docencia durante más de una década en las materias de Macroeconomía, Microeconomía, Economía Política e Introducción a la Economía. Además fue director de la Cátedra de Empresa Familiar los últimos tres cursos académicos, hasta incorporarse como responsable institucional a la Universidad Europea del Atlántico. Su faceta investigadora ha estado también muy vinculada a esta rama de Empresa Familiar y a la Economía de la Educación, destacando sus trabajos de análisis de la demanda de educación y, especialmente, los de inserción laboral de titulados universitarios: «Informe sobre el acceso de los egresados de la UEMC al mercado laboral (2007)» y «Análisis de la inserción laboral de los egresados: pautas en el acceso al primer empleo» (2008).

****

«Ve más, haz más, viaja más, escucha más»

Yolanda Sánchez Moran
Directora Business Management Education-EOI Andalucía. Sevilla

Puedes emprender. Debes emprender. No necesariamente has de emprender un nuevo proyecto empresarial. Puedes emprender en tu día a día, hagas lo que hagas, ideando nuevas formas de hacer las cosas, contribuyendo a las iniciativas de otros, apoyando la mejora continua, actuando de forma proactiva ante cualquier situación, resolviendo cuestiones con ideas diferentes, etc.

En cualquiera de los casos, es recomendable que tengas en cuenta los siguientes aspectos:

1. Antes de nada, desde el principio, desde tu época de estudiante, «ve más», «haz más», «viaja mas», «escucha más». Es habitual que durante nuestra etapa como estudiantes estemos casi exclusivamente centrados en aprobar las asignaturas para conseguir nuestro título o, en determinados casos, en obtener un buen expediente académico. Pero esto no es suficiente. Es más, me atrevería a decir que a veces es más importante todo comple-

mento que se pueda añadir al expediente, más que un excelente expediente en sí mismo. Estar estimulado, alerta, atento a lo que está pasando en tu ciudad, en tu país, en el mundo, a las tendencias en los distintos ámbitos, al qué están haciendo otros, etc., es fundamental. Y, si además formas parte como sujeto activo de distintas iniciativas, mejor que mejor.

2. No escatimes esfuerzo en ningún momento. No seas conformista. Piensa que todo se puede mejorar. Y esto siempre va a tener su recompensa. El espíritu luchador, en sentido positivo, es un buen aliado. No hay que rendirse, ni darse por satisfecho hasta que no se está convencido de que se ha hecho absolutamente todo lo posible y de que has contribuido con todo lo que estaba en tu mano, tanto al desarrollo de tu labor como la de otros que formen parte de tu ámbito.
3. No dejes de permanecer formado e informado. Es el diferencial entre profesionales a lo largo de la vida. Nunca ha habido que parar en este sentido, pero en el contexto actual es imposible seguir contribuyendo sin estar al día de las tendencias, métodos, herramientas, iniciativas, experiencias de otros, etc. La información la tenemos disponible. Se trata, por tanto, de creer en el diferencial que aporta hacer uso de ella para revertirla a tu entorno profesional. Y entender que no es algo para lo que hay que hacer un esfuerzo, sino que se trata de una actividad más o tarea más de las que se han de realizar en el día a día.
4. Comprométete a tope con lo que hagas. Ve más allá de lo que se espera de ti. Y «salte» continuamente de tu rol o tu puesto, sean estos los que sean. No sólo contribuirás a lo que están haciendo otros sino que, sin apenas darte cuenta, estarás complementando tu conocimiento, experiencia y vivencias a la vez que estarás forjando una visión más integral del ámbito en el que te encuentres.
5. Enfrenta cualquier reto con ilusión y pon pasión en todo lo que hagas. Todo tiene sus aspectos positivos. Encuéntralos o ponlos tú directamente. Todo suma, todo aporta, todo complementa tu visión y experiencia. Absórbelo, disfrútalo, alégrate de poder vivirlo.
6. Sí, tú puedes. Claro que puedes. ¿Por qué no vas a poder? Tienes que estar convencido de ello. Todos hemos visto ejemplos donde la actitud positiva, proactiva y de confianza hacia las

metas que se persiguen es justo el ingrediente determinante para que se consigan o no. Si otros pueden, por supuesto que tú también. Que no se te olvide.

7. Ante cualquier nuevo reto o iniciativa prepárate bien. No creas que una buena idea es la garantía de nada. Una buena idea es el principio, pero una idea no evaluada, no trabajada y no puesta en escena en un primer momento de manera simulada, la mayoría de las veces no acaba en realidad. Lo determinante es la reflexión, diseño, validación y desarrollo detallado del plan para poner en práctica esa idea.
8. No desistas fácilmente. Si, una vez realizado lo que comentábamos en el punto anterior, descubres que la idea no es viable o que no dará lugar a lo esperado, no la deseches directamente. Piensa en distintas posibilidades o alternativas a lo que habías pensado inicialmente. «Habla» con tu posible mercado; qué sea él quien te cuente cómo le gustaría disponer de tu idea. Nadie mejor para ayudarte en este momento. Puede que haciendo determinados ajustes la idea vuelva a tener sentido o puede que obtengas la recomendación de dar un giro importante a tu proyecto.
9. Sé curioso. Observa la realidad. Pregúntate continuamente el por qué de las cosas. Y también pregúntate por qué no son de otra manera. Probablemente se pueden poner en marcha muchas cosas diferentes, pero seguramente aún es más probable hacer de forma diferente las cosas ya existentes. No pienses que innovar es sólo idear cosas nuevas. Innovar también es aportar valor haciendo de forma diferente las mismas cosas.
10. Comparte. Colabora. Trabaja en equipo. Es indudable el valor que aportan distintas visiones, perfiles y perspectivas. La diversidad, la especialidad y la complementariedad añaden valor en dosis importantísimas en cualquier proyecto. A veces podrá parecer que compartir con otros, transmitir tus ideas o proyectos puede suponer un esfuerzo adicional, pero sin duda merecerá la pena.

Yolanda Sánchez Moran

Responsable del área de Business Management Education de la Sede de Andalucía de la Escuela de Organización Industrial (EOI). Ha sido directora de RRHH de las direcciones regionales de Grupo Vips y Directora de Selección y Desarrollo Corporativo. También socio co-fundador de peoplematters, con una sólida experiencia en consulto-

ría de gestión de personas. Tiene una amplia experiencia en todo lo relacionado con el capital humano de la empresa y los aspectos organizativos que lo rodean. Es experta en gestión estratégica de recursos humanos, en la mejora del desempeño de colectivos y organizaciones, así como en el diseño y aplicación de los distintos procesos de gestión que afectan a las personas (desarrollo, evaluación, gestión del desempeño, retribución, etc.). Es licenciada por la Universidad Autónoma de Madrid, completando su formación con distintos cursos de especialización en España, Inglaterra y Estados Unidos, y ha realizado el Programa de Desarrollo de Directivos del IESE.

****

Diez cosas que no te contaron antes de ser emprendedor: la importancia de la información

Javier Chico y Jon Oleaga
Fundadores de VisualBox

Cuando decides lanzarte al vacío y montar tu propia empresa va a haber dos sensaciones que vas a tener muy presentes en todo momento, sobre todo en los inicios. Por un lado, quieres comerte el mundo y crees que en un par de meses vas a ser Amancio Ortega. O, mejor, vas a ser Mark Zuckemberg. Por el otro, tienes miedo, miedo a lo desconocido. Pánico a la incertidumbre. Las dos son normales. Y son necesarias. Así que tranquilo, no estás solo... Pero ten los pies en la tierra.

Porque cuando decides lanzarte al vacío y montar tu propia empresa no todo es un camino de rosas. Como dice Javier Chico, CEO de VisualBox, «la película de Facebook ha hecho mucho daño a los emprendedores». Un desengaño amoroso, palés de latas de cerveza y un garaje no son los ingredientes necesarios para conseguir la receta del éxito. La información, en cambio, sí que es la clave de la fórmula secreta para lograrlo. Por eso, sigue leyendo estos 10 consejos que a nosotros, cuando empezamos la aventura de VisualBox, nos hubiera gustado recibir...

1. Conoce a tus clientes. «La información es poder». Lo dijo Francis Bacon. Y también Bill Gates. Así que cuanta más, y más cualificada la tengas de tus clientes, mejor podrás adaptar tu estrategia y tus argumentos de venta a sus necesidades específicas.

Poder reducir la incertidumbre del proceso comercial es fundamental para que los emprendedores vendan más, y mejor. Así que habla con tu cliente, y sobre todo, escúchale.

2. Conoce (mucho) a tu competencia. Saber con quién tienes que repartirte el mercado, saber cuáles son sus puntos fuertes, en qué «te ganan» y cómo se mueven en cada momento será fundamental para que «ganes» la partida. Y sé realista: nunca los infravalores a ellos, y te sobrevalores a ti.
3. No hagas lo mismo que todo el mundo. O, al menos, que no se note... Einstein aseguraba que «es una locura hacer la misma cosa una y otra vez, y esperar resultados diferentes». Por eso, para vender hay que causar impacto y diferenciarse para conseguir una respuesta. Una imagen, siempre se ha dicho, vale más que mil palabras. Y un primer impacto positivo multiplicará tus opciones de cerrar una venta.
4. Si no se habla de ti y de tu empresa, no existes. Los periodistas reciben cada día en su correo electrónico decenas de notas de prensa. Trátalos bien. Si no, la mayoría de tus informaciones pasarán a la papelera sin abrirse. El secreto está en ser diferentes y atractivos, en captar su atención al primer impacto, como ocurre con VisualBox, una plataforma perfecta para crear notas de prensa 2.0 en las que el foco está en la calidad del contenido, recogido en un continente visual y mucho más efectivo, que te permite saber qué periodistas ven tu información, cómo la consumen y qué es lo que más les interesa de lo que les envías.
5. «El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad», aseguraba Peter Drucker, el más reconocido filósofo de la administración empresarial del siglo XX. En una época de cambios como la que vivimos, encontrar una oportunidad y sacarle provecho es nuestra mejor arma para lograr el éxito. Por eso, ser conscientes de nuestras carencias y tener unos objetivos claros nos ayudarán a no tener miedo a pivotar, tantas veces como sea necesario, hacia donde están esas oportunidades de negocio.
6. Si no quieres fracasar, debes tener en cuenta que es fundamental tener una idea muy clara, y luchar por ella hasta las últimas consecuencias. Eso sí, siempre tienes que tener un plan que te permita actuar con rapidez y corregir errores, porque los vas a cometer. Y debes aprender de ellos.

7. Rodéate de un equipo que, como tú, sepa que hay que trabajar, trabajar y trabajar. Además, hay que escuchar mucho y no despreciar ningún consejo.
8. El cliente siempre debe ser nuestro foco, y su satisfacción nuestra meta. Por eso, mejor ponerle las cosas fáciles. Y por eso también, te animamos a que «reflexiones» sobre estas cifras... el 90% de la información que llega a nuestro cerebro es visual; el 40% de la gente responde mejor a una información visual que a un texto plano; ser visual es fundamental para «enganchar» a nuestro interlocutor, ya que no tenemos tiempo de leer y el contenido visual es más sencillo de asimilar y compartir. De hecho, las imágenes las procesamos 60.000 veces más rápido que el texto.
9. El dinero sí es importante. No montas una empresa por amor al arte, pero tampoco caigas en el «eurocentrismo». Lleva un control minucioso de los gastos y ten siempre en la cabeza cuál es el flujo de caja. Piensa en negativo para alcanzar resultados rentables, pero no te «deprimas» por eso. El dinero fácil se va a la misma velocidad que llega, así que ten paciencia, sobre todo cuando se trata de encontrar financiación o que te concedan una subvención pública. Al final, con un buen producto, el balance positivo llega a tu libro mayor...
10. Arriesga, no te pongas límites, pero tampoco te sobrevalores. Es necesario pensar «en grande» para conseguir algo grande, pero es necesario saber siempre donde está el suelo y pisar fuerte sobre él con los dos pies. Tampoco te pongas fronteras, porque hace años que no existen, pero empieza por algo local para después lanzarte a «conquistar el mundo». Y cuando tengas que hablar de ti, y de tu empresa, sé siempre realista: es mejor que te quedes corto y los demás sean quienes digan lo mucho que vales, que te vendas en exceso y después, la caída, porque siempre hay algún tropiezo, sea más fuerte...

Javier Chico y Jon Oleaga. Fundadores de VisualBox

Javier Chico
Ingeniero Superior Informático por la Universidad Antonio de Nebrija, y licenciado en Computación por la Universidad de Gales. Ha desarrollado su carrera en el área de desarrollo de negocio, «product management» y definición de la estrategia de marketing y ventas de soluciones IT en multinacionales de Middleware como Tibco o Webmethods. Además, es experto en presentaciones efectivas, y ejerce como orientador profesional en este campo en prestigiosas escuelas de negocio como el Instituto de Empresa.

Jon Oleaga
Licenciado en ADE por la Universidad de Deusto, en Psicología por la UNED y tiene diferentes máster en marketing, gamificación, programación o diseño. Ha ocupado puestos de responsabilidad, gestión y desarrollo de negocio en diferentes divisiones del Grupo Vocento (hoyTecnología, Qué.es, PuntoRadio.com), además de ser el Director de Marketing en Nuez (Grupo Bankinter), y complementar estas actividades como profesor de la Universidad de San Diego y de diferentes escuelas de negocios como EUDE o el propio IE. Es frecuente colaborador de la sección de tecnología de ABC.

****

Qué, a quién y dónde vas a vender

Gonzalo Rodríguez Marín
CEO Tupediatra24h.com

Ante la pregunta de qué necesita un emprendedor para iniciar un nuevo negocio se me plantean inmediatamente multitud de respuestas rápidas, de consejos claves o ideas que he tratado de compartir en múltiples ocasiones con quienes se han acercado a mí preguntando precisamente eso. Y es que cuando se han iniciado muchos proyectos y «fracasado» unas cuantas veces, uno algo empieza a saber del asunto... Si es que ese término de «fracasar» es aceptable, que lo dudo, en tanto en cuanto lo considero inherente, necesario y ciertamente positivo a la propia actividad del emprendimiento.

Pero tratemos de ser prácticos y por tanto al menos establecer de forma sencilla y esquemática los que considero deben ser diez de los aspectos principales que debe plantearse un futuro emprendedor que piense iniciar o crear un proyecto propio.

Si vas comenzar un nuevo negocio es porque probablemente vas a tratar de vender algo, ya sea de forma tangible, vendiendo algo concreto, o bien de forma intangible, ofreciendo un servicio. En cualquier caso, lo primero que debes plantearte es si conoces bien tres cosas: lo que vendes, a quién vas a vendérselo y dónde vas a hacerlo.

Esto es algo que considero prioritario. Emprender siempre es una actividad de alto riesgo, pero si no conoces a la perfección la actividad que vas a desarrollar, a tu «*target*» o cliente potencial y el entorno donde éste se mueve, te puedo asegurar que es mejor que pares y le des una vuelta al asunto. A mí, por ejemplo, no se me ocurriría ven-

der artículos de caza, es un mundo que desconozco por completo y que además no me atrae, con lo cual me sería muy difícil entender las necesidades de mi cliente... De hecho mi primer negocio serio fue crear una empresa de safaris fotográficos en Kenia. Básicamente lo que hacía era mandar gente desde España hasta allí y, si bien había estado y conocía la mecánica del negocio, no dominaba a la perfección todos sus aspectos como las agencias de viajes, los seguros, el país de forma profunda... Así que afortunadamente conseguí venderlo a alguien que sí supo aprovechar mis contactos allí; si no, me temo que habría aguantado bastante poco.

En segundo y tercer lugar, me parece fundamental hacer un *business plan* y un estudio de mercado. Si bien a este respecto te diría que, en mi opinión, los *business plan* rara vez se cumplen, aunque hacerlo te ayudará mucho a asentar tu proyecto y te servirá para analizar de forma lógica y racional la viabilidad de éste, ya que un buen plan de negocios debe estar basado siempre en datos empíricos del tipo «... en España hay tantos millones de habitantes, de estos otros tantos tienen estudios superiores; luego puedo afirmar que...», y esto es importante para dotar de viabilidad a un proyecto frente a afirmaciones del tipo «...seguro que una tienda de eso aquí triunfa a tope...». Lo que también te diría es que no te pases un año haciendo un plan de negocio; vamos, que no te eternices en este punto.

En cuanto al estudio de mercado también lo encuentro fundamental. Sea lo que sea lo que tienes en mente seguro que a tu alrededor, en la calle o a través de las redes sociales, puedes testar tu idea. Pregunta, pregunta y vuelve a preguntar. Los impulsos y la fe mueven montañas, pero seguro que la opinión de un puñado de clientes potenciales te ahorrará muchos disgustos, dinero y dolores de cabeza.

En cuarto lugar, creo que no puedes obviar el marco legal y administrativo en el que vas a desarrollar tu negocio. Es más, creo que consultar a un abogado y a un buen gestor, o mejor aún, tenerlos en el equipo, es verdaderamente importante y de nuevo te ayudará a evitar disgustos. Imagínate abrir un local o un negocio en internet tras haber invertido todo tu tiempo, esfuerzo y dinero y que lo tengas que cerrar por un tema legal o de licencias... Pues créeme: eso ocurre.

En quinto lugar: la competencia. ¿La has estudiado? ¿Por qué han fracasado otros proyectos similares? No dejes de estudiar a tus posibles competidores mientras estés a tiempo, después de la salida será más difícil. Aprovecha ahora que no saben que existes.

En sexto lugar, la diferenciación. ¿Por qué lo tuyo sí y lo de otros no?

¿En qué eres realmente diferente? Saber qué es lo que verdaderamente es diferencial y único de tu proyecto es fundamental. No lo olvides.

Otro punto importante, o mejor dicho, muy importante —seguro que ya has pensado en ello— es la financiación. ¿Ya sabes cuánto necesitas para arrancar tu proyecto? Pues súmale un 30% por lo menos... Y lo más importante, cómo vas a conseguir ese dinero y cómo vas a devolverlo. En este sentido ten en cuenta que además de los bancos y de los famosos 3F (*friends, fools and family*) no olvides que puedes ser creativo, piensa en el *crowdfunding*, las ayudas públicas, las subvenciones, ponerte a tocar la guitarra en la calle...lo que sea, pero no dudes que siempre surgen imprevistos y que probablemente tengas que comer tres veces al día, así que sé previsor.

En octavo lugar, el marketing. Piensa que tendrás que promocionar tu negocio, así que ya sea el llamado «marketing de guerrilla» o de un modo más tradicional, tendrás que dedicar tiempo y dinero a ello, y te aseguro que ya puedes tener la mejor idea del mundo que si nadie la conoce no valdrá nada.

En noveno lugar yo pararía un momento, me iría a pasear a un parque y pensaría, ¿de verdad tiene sentido mi proyecto? Y después de ello pasaría al último punto.

Y es que el último punto, para mí, está muy claro: Si lo sientes de verdad ¡Hazlo!

Gonzalo Rodríguez Marín

Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster de Asesoría jurídica para empresas (LL.M.) por el Instituto de Empresa (IE Business School). Tras ejercer la abogacía en Garrigues Abogados y trabajar varios años en el sector bancario en Triodos Bank decidió desarrollar su verdadera pasión emprendedora a través de la puesta en marcha de una empresa de tecnológica de asesoría pediátrica online llamada tupediatra24horas.com que hoy en día es un referente en su sector. Ha publicado un libro con su propia experiencia como emprendedor llamado «El Proyecto Amparo» (http://www.elproyectoamparo.com). Paralelamente ha participado en otros proyectos como Pequemarket.com y co-fundador tuescuelaonline.es

****

El papel lo soporta todo... menos la ilusión

Manuel de Morales
Capitán de YPD

Emprender es una actitud. Aunque para muchas personas la palabra emprendimiento tiene el foco puesto en la creación de una nueva empresa, para YPD (Young Potential Development; www.ypdonline.com) emprender es una actitud de cambio, de transformación del entorno, de creación de nuevos paradigmas, de ganas de hacer cosas en la vida, de alimentar un gigantesco *Whynot?* (¿Por qué no?) en tu cabeza... El foco, por tanto, no debiera estar puesto en el resultado tangible, sino también en el crecimiento de la persona. Porque se puede ser funcionario público o trabajar en una gran empresa y ser emprendedor. Se debe.

En este contexto, ¿qué tiene que hacer suyo una persona que quiera emprender? Lo primero, debería venir desde muy temprano, desde la escuela, con un sistema educativo que trabaja no solo en la transmisión de conocimientos sino también en el desarrollo del talento de los jóvenes y el fomento del espíritu emprendedor a través de la experiencia. Para eso trabaja YPD día a día.

Pero si tuviésemos que dar una serie de recomendaciones que resuman el sentir general de los muchísimos emprendedores que hemos conocido a lo largo de estos años, la lista podría estar integrada, al menos, por algunas de estas cuestiones:

- Capacítate: y ármate de habilidades como comunicación, autoliderazgo, creatividad... que te preparen para el día a día y te ayuden a forjar tu carácter. Sea de lo que sea tu proyecto, hagas lo que hagas en la vida...
- Escucha con gusto pero haz tuyo lo justo: muchos te darán consejos, te dirán cómo y cómo no hacerlo, que si tu idea es buena o es mala... pero nadie escarmienta en cabeza ajena. Todos hablan, pero decides tú.
- Quien tiene una idea tiene un tesoro: la materia gris, la idea... es indispensable. ¿Cuál es tu gran idea?, ¿has estudiado si lo

hacen otros y cómo lo hacen?, ¿qué innovación propones tú?, ¿a quién solucionas una necesidad?

- Sudor, sudor y sudor: sólo tú puedes comprometerte en tu proyecto. Compromiso y mucho esfuerzo son la clave más importante para todos los emprendedores. Echarle horas es indispensable.
- Pasión: a la hora de vender tu proyecto se va a notar si te lo crees, si te ilusiona, si lo ves. El papel lo soporta todo... menos la ilusión. Esa la pones tú.
- La marca: ¿cuál es la marca que más influye en tu vida? Tú mismo. Tu capacidad para generar confianza en los demás será crucial para tu proyecto. No solo «compramos» proyectos, «compramos» las personas que nos los cuentan. Sé diferente y conseguirás resultados diferentes.
- Sube al ascensor: y prepara un buen *Elevator Pitch* (discurso del ascensor). En 30 segundos tienes que haber transmitido a tu interlocutor quién eres, qué haces, por qué eres único y cuál es tu objetivo. Te aseguras el contacto posterior y ¡listo!

Manuel de Morales

Capitán YPD. Acerca de YPD: YPD (Young PotentialDevelopment). Es una iniciativa pionera en el mundo cuya misión es descubrir el potencial de las personas para desarrollo del talento y del espíritu emprendedor a través de 4 pilares: energía, creatividad, comunicación y liderazgo. www.ypdgroup.com

****

Nonsci se autom

Alfredo Ouro

Socio Fundador y Director General de Hall St. COM

Yo puedo, otros pueden, tú también puedes...

Una vez leí una frase de Antoine de Saint-Éxupery. Es el tesoro más grande que jamás me han entregado y lo quiero compartir contigo: *«Mirad, en la vida no hay soluciones sino fuerzas en marcha. Es preciso crearlas y las soluciones llegan».*

No se trata de esperar. Se trata de tener iniciativas, de emprender. Esas iniciativas son fuerzas en marcha que, una vez subidos en ellas,

nos llevarán hasta las soluciones que tanto anhelamos. Todos los buenos emprendedores han creado sus fuerzas, han vencido resistencias, han seguido sus instintos y superado adversidades. No importa de qué estrato social provenían, los hay de todos ellos. Nada importa su educación, también la oferta es amplia. Todos tenían miedos y temores, pero todos confiaban en sí mismos y no han permitido que nadie, ni siquiera el sistema, les arrebatara sus sueños...

Yo puedo, otros pueden, TÚ también puedes.

1. *EveryOne = No One*.
   Lo sé, tu idea es genial, va a cambiar la vida de muchísimas personas o la forma en la que hacemos ciertas cosas. Lo sé y creo en ti. Pero escucha esto: comienza por un nicho. Es muy común que intentemos abarcar lo máximo, el mundo entero, ¿para qué si no íbamos a arriesgarlo todo? La grandeza de nuestra idea no merece menos. Y es bueno y necesario pensar en grande, nada malo tiene, no me refiero a eso. Me refiero a que hagas exactamente lo que necesitas para conseguirlo. Convencer, enamorar a uno sólo de esos grupos de consumidores a quienes vas a conquistar te permitirá apalancarte posteriormente y extenderte cual mismísimo Alejandro Magno. Si eres verdaderamente importante para unos cuantos, podrás llegar a serlo para todos. Si quieres comenzar por todos... pues me temo que eso: «*everyone = no one*».
2. Sal a la calle.
   Enseña y cuenta lo que pretendes hacer al suficiente número de personas para que te pase una de estas dos cosas: Lo dejas por aburrimiento o Te metes con toda tu alma.
3. Rodéate bien.
   Tenemos una escasa y menguante capacidad individual para dar respuestas a los complejos retos a los que nos enfrentamos: velocidad, clientes dinámicos, cortísimos ciclos de vida, sistemas sociales transparentes, mega-volúmenes de información... Estos problemas no podrán ser resueltos por talentos individuales por lo que la colaboración interdisciplinar para pensar, crear, producir y actuar conjuntamente es una poderosísima herramienta, y las empresas del futuro serán aquellas que sepan utilizarla. Como tu empresa será una de ellas vas a necesitar ayuda. Ayuda de verdad. Imagina que vas a cruzar el océano índico en una pequeña barca y con recursos limita-

dos. Habrá grandes olas y tormentas, también las más hermosas puestas de sol. Habrá días en que pasarás hambre y sed o sentirás la humedad en tus pies pero otros días navegarás con la vela extendida y cazarás fácilmente un viento que te ayudará a avanzar. ¿Escogerías a un amigo simpático para que te haga compañía o al mejor, más experto y diestro de entre los marineros como compañero? Anhela el conocimiento que te falta. Ambiciona el mejor de los equipos. Escoge a los mejores inversores. Rodéate, rodéate bien.

4. Aprende a no tener en cuenta:
   - No tengas en cuenta lo que te diga tu familia sobre las bondades de tus productos o servicios (serán clientes seguro).
   - No tengas en cuenta lo que te digan los posibles proveedores (les encantará tu producto, seguro).
   - No tengas en cuenta lo que te digan los estudios de mercado que has realizado (para que confirmen lo que ya pensabas).
   - No tengas en cuenta a los necios y los que te dicen que tu idea no va a ningún sitio (ellos no tienen ni idea de si finalmente irá o no).
   - No tengas en cuenta nada de lo que yo te diga.
5. Ten en cuenta.
   El mercado. Escucha la voz del mercado. Asegúrate que 100 personas potencialmente usables de tu producto tengan delante tu producto o servicio justo en el momento en que lo necesitan. Luego mira lo que pasa, enfréntate a la verdad. Saca conclusiones y actúa en consecuencia: Y a tu corazón. Escucha siempre la voz de tu corazón.
6. Desenmascáralos.
   El triunfo y la derrota son dos impostores. No te emborraches de éxito ante los logros; no desesperes ante las dificultades. El único estadio que te garantiza el desastre es la inacción. Actúa, persevera, actúa, persevera.
7. Busca la luz.
   Toda sombra está proyectada por una luz. Cuando estés bajo la sombra busca la luz. ¡Busca la luz! Te pasarán cosas que en determinadas circunstancias se tornan incomprensibles. Todo estará oscuro, no verás la solución. Sin embargo no has de perder mucho tiempo en encontrarla, cuando todo parezca perdido

muévete más que nunca, genera iniciativas y pasarán cosas (recuerda a Saint-Éxupery). Así, poquito a poco, llegará un día en que comprenderás, podrás ver. Detrás de esa sombras… está la luz.

8. Aprende a querer al «NO».
   Porque todos los NOES construyen nuestro SÍ. No te enfades con él, no lo ignores, alberga algo que te va a ayudar. Lo decía Jorge Manrique, nuestras vidas son los ríos que van a dar a la mar… Cada proyecto tiene vida propia y también es un río con su calado, sus pantanos, con sus rápidos, sus angostas curvas.. A veces atravesarás montañas haciendo un túnel bajo ellas, otras veces tendrás que rodearlas. ¿Te han dicho NO? Da forma a tú proyecto, rodea la montaña; estás construyendo tu propio Sí.
9. Hazlo. No lo intentes.
   Emprender es tremendamente sacrificado, pero tiene grandísimas satisfacciones que no vas a encontrar en ningún otro escenario. El retorno es diario a nivel de aprendizaje, contactos, emociones. La sensación de que eres tú quien dicta el devenir de tu vida no es descriptible. Pero tienes que entregarte, quererlo hacer, con todo tu amor, verdaderamente. ¡Y claro que da miedo! Los emprendedores también tenemos miedo, pero nos estimula más la posibilidad de encontrar algo extraordinario en el futuro que el mantener lo que hayamos conseguido en el pasado. Como dijo el maestro Yoda, «hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes».
10. El mejor consejo es el que todavía no te puedo dar.
   … Porque está por llegar. Siempre estamos aprendiendo y todo lo que hoy doy por sabido puede que mañana me lo tenga que replantear. Aceptar este simple principio que reconoce nuestra insignificancia te hará más fuerte. Escucha las señales.

Alfredo Ouro

Consultor especializado en turismo y colaborador académico e investigador de ESADE Business School en Barcelona. Desde el año 2007, la base de su trabajo científico se centra en analizar la transformación de la cadena de distribución turística, el impacto de las nuevas tecnologías en el consumidor y su comportamiento ante el consumo turístico y de ocio. Es CEO y Fundador de WWW.HALLST.COM (su tercera iniciativa emprendedora) y participa regularmente como conferenciante y profesor de análisis de proyectos y marketing turístico en varias universidades y escuelas de negocios. Como consultor ha sido responsable de numerosos proyectos para algunas de las principales empresas y organizaciones turísticas españolas, entre las que destacan: Oficina del Plan de Turismo

Barcelona 2015, Grupo de Investigación sobre la Comercialización Turística española ESADE-Bancotel, Centro Nacional de Conocimiento Inteligencia e Innovación Turística y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España. A nivel ejecutivo ha estado vinculado durante más de 10 años al grupo Internacional Lufthansa City Center.

****

Es mejor emprender en época de crisis

Manuel Rodríguez Vázquez
Presidente del Grupo Rodman (Empresa familiar)

Empecé a trabajar en el año 58 en ASCON, haciendo jornadas de 11 horas, con apenas 1 hora para comer. Llegaba a casa a las 7 de la tarde y me ponía a estudiar hasta las 10. Así fue como estudié Comercio. En 1974 inicié RODMAN. 56 años después, con casi 72 años de edad, sigo trabajando, con la salvedad de que aquella empresa en la que empecé forma ahora parte de nuestro grupo de empresas. Más de 15.000 barcos navegan por todos los mares del mundo con la marca RODMAN, construidos en nuestros astilleros de Vigo y Portugal.

Los criterios que refiero a continuación se refieren a mi experiencia emprendedora. Compré la empresa donde había trabajado y aprendido el negocio, pasamos dificultades sin cuento, construíamos barcos lejos del mar y teníamos que desmontar cables telefónicos y semáforos para probarlos en la ría de Vigo... De cuarenta años dirigiendo mis empresas vienen estas recomendaciones:

1. Emprender es responsabilizarse sobre el propio destino profesional, asumir la toma de decisiones y las ventajas y riesgos que lleva consigo, sabiendo que el horizonte donde llegar dependerá más de nosotros mismos que de las circunstancias que nos rodean.
2. Es mejor emprender en época de crisis, cuando el modelo económico y social está en entredicho, cuando el ciclo económico ha agotado su crecimiento, cuando los sectores maduros no presentan más recorrido, cuando los cambios de conocimiento, tecnológicos o sociales auguran nuevos segmentos de demanda.

3. Es mejor trabajar que no trabajar, aunque las condiciones de nuestro trabajo no sean excelentes, y no limitarnos a hacer nuestras tareas. Tenemos que conocer las claves de la actividad en la que trabajamos, de la empresa, del sector, que cada trabajo nos aporte el doble de valor, remuneración actual como medio de vida y futura como caudal de conocimiento. Y cuando surja la oportunidad hay que trabajar mucho.
4. El futuro está lleno de oportunidades, en cada ciclo económico cambia el modelo de crecimiento, vamos hacia una economía más desarrollada en base al conocimiento que se ha generado, ahora en áreas de tecnología, medio ambiente, salud, biotecnología, telecomunicaciones, turismo, seguridad, internet, etc., hay oportunidades en todos esos campos y otros que surgirán del propio desarrollo económico.
5. Hacen faltan muchos emprendedores, capaces de plantear nuevas ideas de negocio, o la transformación de sectores maduros a través de nuevas formas de gestión, o utilizar las oportunidades que ofrece la globalización y las tecnologías de comunicación para fabricar productos o prestar servicios en cualquier parte del mundo.
6. Cuando yo empecé en los años cincuenta del pasado siglo, parecía que se hundía el mundo. Simplemente, se hundía un modelo estatal y autárquico y comenzaba otro de libre intercambio y circulación de personas, capitales, mercancías e ideas. En este nuevo siglo será otro el modelo de emprendimiento que surja y tendréis que construirlo vosotros mismos.
7. El conocimiento necesario se ha ampliado. Se necesitan nuevas capacidades básicas, el inglés, la informática y el conocimiento digital son imprescindibles, pero la base del conocimiento es ahora mucho mayor. Saber idiomas, manejarse en las nuevas formas de comunicación, es algo ya aprendido por las nuevas generaciones, se da por supuesto, creo que un emprendedor debe aspirar siempre a aprender y estar alerta para buscar cómo aprender.
8. La capacidad de adaptarse constantemente al mercado es una de nuestras mayores fortalezas. Los competidores acuden donde hay mercado y pronto alguien hará lo mismo que tú y probablemente más barato, lo que nos obligará a cambiar cuando el mercado madure y presente nuevas exigencias, para así

generar nuevas oportunidades, pues el cliente es la parte más importante, sobre lo que todo gira. Por muy buen producto o servicio que ofrezcas, si éste no es valorado por ningún cliente, no valdrá nada.

9. De la internacionalización a la globalización, hay que vender en cualquier parte del mundo, y, si es preciso, producir en cualquier parte del mundo. La libre circulación de mercancías ha llegado para quedarse. El coste energético y logístico será un factor determinante, los centros de producción deberán estar cerca de los mercados o de los centros logísticos que nos permitan acercar nuestros productos a cualquier parte del mundo, el conocimiento se traslada por la red, nuevas formas de producción digital abrirán nuevos escenarios.
10. El emprendedor es atrevido, no se rinde ante obstáculos y busca siempre la manera de conseguir sus objetivos, que no son otros que los de crear empresa; debe desarrollar su liderazgo para poder hacer que otros se apasionen por su proyecto como si fuesen parte del mismo, debe rodearse de un buen equipo, buscar la financiación adecuada, sin asumir riesgos que pongan en peligro la globalidad del proyecto y tener capacidad de escucha y observación para poder adelantarse a posibles necesidades de mercado.

Manuel Rodríguez Vázquez

Es uno de los expertos más valorados en el sector de la construcción naval, ya que es desde hace años el presidente de Rodman Polyships. Toda su carrera profesional ha estado ligada a la construcción de embarcaciones. Comenzó su andadura profesional cuando solo contaba con quince años, edad a la que fue contratado como administrativo en las oficinas de los astilleros Ascón, una forma inmejorable de conocer todos los entresijos del oficio. Con toda esta experiencia, en el año 1974, se lanza a la constitución de su propia empresa: Rodman Construcciones Navales Industriales, germen del actual grupo Rodman, compañía especializada en la construcción de embarcaciones de recreo. Ha conseguido convertir esta compañía en un referente del sector en el mundo entero. Ha ocupado todo tipo de puestos de responsabilidad como el de presidente consejero y delegado de Abada, Rodman Polyships y Metalships & Docks, así como la presidencia de la Fundación Rodman y la Fundación Galicia Empresa.

****

Atención al «Fenómeno Peter Pan»

Lorenzo Amor
Presidente de ATA (Asociación de Trabajadores Autónomos)

Empezaré con una reflexión personal para poder contextualizar los retos a los que se enfrenta el empleo juvenil en España y sobre todo entender el necesario cambio cultural, y especialmente desde el ámbito de la educación, que debemos todos asumir, y que va más allá de las propias políticas activas de inserción.

La edad media de incorporación al mercado laboral en España es de 23 años. Estamos hablando de 4 años más que la media europea y de España como uno de los países en la UE en los que los jóvenes postergan más su acceso al mundo del trabajo.

Este hecho nos lleva a dos consideraciones:

- La primera es la inexistencia de cultura del trabajo en los jóvenes menores de 25 años y la dependencia económica de este colectivo hacia sus familias como algo aceptado y arraigado en nuestra sociedad.
- La segunda es que este hecho tiene una incidencia clara en las estadísticas pues la distancia entre la edad activa y la edad real de incorporación al mercado laboral de los menores de 25 años es de ni más ni menos que de siete años.

Esta diferencia es en gran parte explicativa de nuestra elevada tasa de desempleo juvenil que, lejos de reflejar exclusivamente una falta de oportunidades para este colectivo, nos muestra la desafección del mismo a considerarse en edad de trabajar.

El fenómeno «Peter Pan» está intrínsecamente relacionado con la estructura familiar y el sistema educativo en nuestro país. Generalmente en ambas esferas se entiende que el joven debe dedicarse en exclusiva a estudiar y alargar al máximo su incorporación al mundo del trabajo mientras su familia pueda sostenerle. Es el «mientras yo pueda mi hijo estudiará», y cierta vergüenza a que se entienda que si los hijos en esas edades trabajan es porque la familia está en dificultades.

El miedo al desprestigio social, al fracaso y esa sobreprotección, de los cuales los menores de 25 años son más víctimas que verdugos,

derivan en subestimar sus capacidades y considerar que carecen de la suficiente madurez para enfrentarse a las responsabilidades y obligaciones de un empleo y aún menos de asumir el riesgo de emprender.

La posible consecuencia de todo ello es que pese a la mejoría de la economía, el desempleo juvenil siga siendo la bestia negra del mercado laboral español y continúe lastrando nuestra imagen en el exterior.

Si no actuamos sobre la concienciación de estos hechos y el necesario cambio de «*chip*» en todas las esferas de la sociedad, todas las políticas de empleo se revelaran ineficaces para solventar uno de los grandes problemas de nuestra economía: el desempleo juvenil.

El rechazo cultural al empleo joven y al riesgo que supone emprender seguirán generando «ninis», y obstaculizando oportunidades, que aún hoy se conciben en España como castigos pero que son naturales en el resto de los países. La movilidad geográfica dentro y fuera de nuestras fronteras, la adquisición de experiencia laboral en las edades más tempranas o el emprendimiento, no pueden seguir siendo un drama familiar.

No nos puede dar pena que un joven de 17 años estudie y trabaje en un bar los fines de semana, pues eso le dará el conocimiento de entender cómo funciona un negocio, de asumir responsabilidades, de trabajar en equipo, de tratar con los clientes, de detectar oportunidades de negocio o que se decida a montar un pequeño negocio con sus amigos. Es experiencia laboral, algo que hoy en día se valora incluso más que la formación y que en un mundo globalizado es una ventaja competitiva que no podemos negar a nuestros jóvenes.

Hay que aprender a trabajar y a emprender, cuanto antes mejor. El sistema educativo es una pieza clave para ello. Debemos abandonar una educación que no esté enfocada hacia esos nuevos retos. No digo con ello que el sistema educativo ejerza funciones de inserción laboral o fomente su abandono, pero sí puede ser el que de forma no traumática transmita a los alumnos valores y conocimientos que les serán esenciales en su desarrollo laboral y personal.

Me refiero a la inclusión de materias relacionadas con la economía, como la contabilidad, finanzas, derecho laboral, fiscalidad, etc. Que nuestros jóvenes sepan lo que es un contrato, lo que es el activo y el pasivo, lo que es un impuesto o cómo funciona la Seguridad Social. Que vivan la experiencia del mundo laboral desde el colegio. Por ejemplo, con trabajos de equipo para crear una empresa ficticia y luego desmontarla, tutorizados por los profesores en los contactos con la

Administración, o tengan que trabajar tres días en una empresa o junto a un autónomo para entender lo que es el día a día de un negocio.

Es decir, no se trata exclusivamente en formar en el empleo y el emprendimiento, se trata de educar para el empleo y sobre todo para emplear.

Todos debemos asumir ese cambio y compromiso por el bien de las generaciones futuras y de España como país. Esta crisis está cambiando muchas cosas, es un cambio de paradigma y estructural del funcionamiento de nuestras sociedades, en las que España compite con países en los que llevan muchos años ya interiorizando este cambio. La capacidad de adaptación de la educación es clave en un mundo en el que ya no se acepta lo estático.

Lorenzo Amor

Es desde 2004 el Presidente de la Federación Nacional de Organizaciones de Autónomos (ATA), la organización más representativa de autónomos en España y cuenta con 108 sedes, repartidas en las 17 comunidades autónomas. Ha sido designado por la Comisión Europea embajador para la vigilancia de la morosidad en España. A nivel europeo, también es Asesor Independiente del Partido Popular Europeo en lo relativo a autónomos y emprendedores. Desde esta posición lucha para impulsar la Carta de Derechos y Deberes del Autónomo Europeo, y la inclusión de la problemática de los autónomos en las instituciones y principales foros de discusión europeos. En cuanto a nuestro país, es miembro activo de la Mesa del Autónomo y en la interlocución con el Gobierno. Es uno de los padres del Estatuto del Trabajador Autónomo y la Prestación por cese de actividad. Fundó, junto al Catedrático Emérito de la Universidad Complutense José Barea, el Observatorio del Trabajo Autónomo, en el que comparte su labor con otros prestigiosos académicos del ámbito laboral, económico y fiscal que lo componen. Es miembro fundador de la Fundación Índice. Ponente en varias Comisiones en el seno del Congreso y Senado, como las de Economía, Empleo, y la Comisión del Pacto de Toledo, en la defensa de iniciativas tan relevantes como la reforma de las pensiones por la que por primera vez en la historia los autónomos podrán jubilarse de forma anticipada a los 63 años.



CAPÍTULO 7

Un buen plan de comunicación

La comunicación es esencial para emprender. Este no es un capítulo solamente de periodistas y para periodistas; una buena y eficaz comunicación, una contundente presentación de un proyecto, un discurso que entusiasme a los demás, son, sin duda, elementos claves para el triunfo de este proyecto, sea cual sea su contenido o la materia sobre la que trate.

Una filosofía para un mundo real, para la incertidumbre

Javier Redondo Rondelas
Profesor de Ciencia Política en la Universidad Carlos III de Madrid

1. La filosofía de la rentabilidad.
   Hay dos males que planean sobre el oficio de emprender. Fuerzas que tiran desde polos opuestos: el de la maximización del beneficio y el de concebir el proyecto como capricho. Cualquier inversor, colega o cliente percibe en seguida ambos males, el exceso y el defecto. Un negocio no se pone en marcha para ganar mucho dinero sino para cubrir una demanda; un negocio no se pone en marcha porque resulta o parece simplemente

original o «siempre quise hacer algo así» sino como «modus vivendi». Negocio es el antónimo de ocio. Negocio es trabajo, lucrativo, por supuesto. El proyecto no se diseña como hobby. Este es uno de los primeros mensajes que el emprendedor ha de transmitir: la ilusión por crecer satisfaciendo una demanda de la sociedad; la seriedad que ha de transmitirse de que no se está ante un mero intento de poner en marcha una idea cualquiera ni una ocurrencia, sino un proyecto profesional a largo plazo. Un proyecto ejecutable por plazos.

2. La filosofía del largo plazo.
   Para emprender un proyecto, independientemente de su envergadura, es fundamental tener paciencia. Cada fase del proceso de implementación requiere una serie de cualidades: el ingenio, la audacia, la meticulosidad, la austeridad, la constancia, la empatía... Pero la visión a largo plazo, la perspectiva, ha de estar presente en cada una de las fases. Esa filosofía se transmite. Porque en el fondo, la filosofía del largo plazo es la seguridad. Si el emprendedor sabe medir los tiempos, transmitirá idea de seguridad sobre lo que está haciendo. La seguridad por sí sola no genera la demanda del producto que trabaja, pero en cualquier caso permite análisis reposados y contagiar la confianza. De tal modo que el proyecto está más protegido, no está expuesto a los embates de la contingencia.
3. La filosofía de la cadena de montaje.
   Un proyecto ha de ser entendido como una cadena de montaje. No todas las fases son agradables. Lo es mucho más contar la idea original que buscar financiación; diseñar el producto que negociar con proveedores; contactar con otros emprendedores que presupuestar los gastos cuando no hay ingresos... Idear que solucionar problemas sobrevenidos. Pero, en relación con el punto anterior, y completándolo, vamos un paso más allá. No se trata de paciencia y seguridad, sino de previsión. Un principio de la supervivencia es prever para proveer. En seguida vamos al punto siguiente, que se basa en este principio. Antes cerramos el que nos ocupa: la idea no es el proyecto. El proyecto es el conjunto; el proyecto en sí es su viabilidad. Cada pieza debe permitir el encaje de la siguiente. Comunicar la idea no es ni mucho menos comunicar el proyecto. Hay ideas ingeniosas flotando en el aire. Pero no todas son susceptibles de albergar

proyectos. No todas son útiles, no en todas caben proyectos. Se dice muchas veces que hay que vender la idea; discrepo, ha de venderse el proyecto. La idea es sólo la semilla. El cliente, el inversor sabe distinguir entre la ocurrencia y el proyecto. Detrás de todo proyecto hay una idea inicial; pero no detrás de cada idea se sostiene un proyecto.

4. La filosofía de la conceptualización y la discriminación.
   Para comunicar bien un proyecto hay que tener claro cuáles son los soportes de ese proyecto. Lo acabamos de escribir: la idea, la viabilidad, los plazos de ejecución, las necesidades a cubrir, la demanda de la sociedad y los mecanismos de provisión. Ante cada auditorio debemos poner el acento en una cosa. El plan de comunicación no puede ser caótico, desordenado. No tratemos de abrumar a nuestro público o interlocutor con demasiada información inútil a sus efectos. Cada público o interlocutor espera una determinada información y se muestra receptivo a una determinada dosis. Un exceso de entusiasmo o simplemente una falta o defecto de esquematización nos puede llevar a no transmitir al demandante de información precisamente la que espera. De este modo, conozcamos a quién nos dirigimos y qué le puede interesar escuchar. Eso nos permitirá centrarnos en el punto adecuado. Digamos que debemos tener tantas versiones de nuestro plan de comunicación como puntos contenga; y cada versión desarrolla más extensamente, o se centra, en uno de ellos.
5. La filosofía de la convicción.
   Hasta ahora, esta noción ha planeado sobre todos los puntos, pero no la hemos expresado en toda su concreción. Se apela siempre a la agresividad controlada del emprendedor, al entusiasmo contagioso de sus ideas. Se repite, más como consigna que como principio, que el emprendedor debe estar convencido de lo que hace. Pero para ello no ha de persuadirse a sí mismo de las maravillas de su idea, ha de convencer a los demás. La convicción no se imposta, se adquiere. La convicción está directamente vinculada con la seguridad. Y la seguridad se logra después de haber resuelto problemas —o al menos pensado en ellos—; haber salvado obstáculos, haber caído... No se trata de hacer un ejercicio de superación. Toda expresión sobreactuada resulta contraproducente. La seguridad y la convicción se

pueden transmitir de muchas maneras. A ello ayudan mucho los datos. Ofrecer números, hechos y estar preparado para ser rebatido por los mensajes enviados. Esto ha de aprenderse. Y ha de aprenderse a base de errores. Es imposible hacerlo de otra manera. No hay mejor actitud que asumir que los errores abren el camino.

6. La filosofía de la anticipación.
   No vale con tener la idea primero. La anticipación se basa en desarrollarla primero. Las ideas flotan constantemente. Hay ideas por todos los lados, iguales, diferentes y parecidas. Ejecutarla antes es lo que marca la diferencia. Al comunicar un plan, aunque esté en su fase germinal, se ha de transmitir que ya se ha comenzado a emprender, a implementar. Es fundamental dar la sensación de que ya se ha avanzado algo. Una interpelación demoledora es: «Muy bien: ¿Y qué ha hecho hasta ahora?». El emprendedor emprende. Y al emprender toma decisiones. Se equivoca más que acierta pero el error, lo acabamos de escribir, es siempre un avance, no un retroceso. Cuando comunica, el interlocutor debe tener claro que el emprendedor ya ha movido ficha. No se ha quedado parado dándole vueltas a la idea y repitiéndola a quien quiere escuchar. Se ha anticipado. Todo esto no quiere decir que el proyecto vaya finalmente a ser viable, sino que cuando vamos a comunicar la idea ya debemos saber sobre los plazos de ejecución y los costes; cuando comunicamos las necesidades de financiación ya sabemos los problemas que nos han causado los proveedores y los sobrecostes derivados... El plan va un paso por delante de la comunicación.
7. La filosofía del valor diferencial.
   Además del producto, el emprendedor tiene que ser consciente de que él es la empresa. Y el emprendedor, en sí mismo, aporta un valor diferencial. Él no es el producto, pero el producto se parecerá a él. Cuando un emprendedor decide emprender debe conocerse a sí mismo, sus cualidades, sus fortalezas y debilidades, lo que puede aportar y lo que necesita buscar fuera. Tiene que ser consciente del valor diferencial de su producto. Él es el responsable de dotarle de ese valor diferencial. Ha de plantearse: «¿Qué puedo aportar yo a la sociedad?». La respuesta es su proyecto.
8. La filosofía del conocimiento.
   No todos los emprendedores deben acreditar un determinado

nivel de formación. Pero el conocimiento proporciona destrezas. En tanto que capacidad de entendimiento, el emprendedor debe saber que ha de desarrollar sus conocimientos en una materia concreta, pero a la vez le ayudará mucho entender el conocimiento de una manera global, holística. Eso le ayudará a enfrentarse a los problemas con perspectiva y le dotará de bases sólidas para la comparación. El conocimiento permite analizar la realidad en toda su complejidad, ni cortoplacista ni parcelada, y esa visión se transmite en cada comunicación.

9. La filosofía de la empatía.
   En relación con el punto anterior. Un emprendedor con sólida formación, sobre todo en humanidades, tiene mucho ganado a la hora de comunicar un proyecto. No es una moda ni un mero capricho rectoral que las universidades anglosajonas incluyan materias como la filosofía o historia grecolatina en sus máster de finanzas y negocios. La formación humanística permite adoptar una visión del mundo. Cómo conocer, cómo lo hicieron los que aprendieron a conocer el mundo y cómo conocerles a ellos nos ayudará a desarrollar mejor nuestras propias habilidades y a perfilar un método. En todo caso, cuando titulo este epígrafe, «filosofía de la empatía», quiero añadir un punto: un emprendedor se enfrenta a públicos diversos. En la medida en que se maneje con soltura con determinados temas crecerá el interés por su persona y por sus ideas y sus planes de acción. El conocimiento es una ventana abierta al mundo y el medio de aproximarse a los demás. Aparte de un elemento para la distinción, el proyecto ha de tener algo distinto; el emprendedor, también.
10. La filosofía de la incertidumbre.
   El mundo real es pura incertidumbre. Acabamos de subrayar que la realidad es compleja. Y que su mecanismo de funcionamiento no es un reloj. Muchas variables, incluso ajenas, pueden influir sobre el curso de nuestro plan. Un emprendedor toma decisiones constantemente y debe estar en permanente estado de actividad. Debe ser consciente de que las decisiones que toma generan consecuencias pero que en la mayoría de las veces todas son reconducibles. Quiero decir que puede fallar la idea o el plan. Si falla la idea, fin de ese camino. Si falla el plan, simplemente hay que sustituirlo por otro. Al cerrar con este epígrafe recalco la noción de seguridad: frente a la incer-

tidumbre, convicción. Pero la convicción no es sólo una actitud o un estado de ánimo. La convicción ha de tener arraigo en un proyecto capaz de hacer frente a los imprevistos. Volvemos a uno de los puntos de partida: el emprendedor camina un paso por delante de su plan de comunicación.

Javier Redondo

Profesor de Ciencia Política de la Universidad Carlos III. Director de La Aventura de la Historia y colaborador del programa La Linterna, en la cadena COPE. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la UCM, Doctor en Derecho por la UCM. Máster de Periodismo CEU-El Mundo. Visiting Scholar en las universidades de La Sorbona, Oxford y Stanford (esta última en dos ocasiones).

****

Las tres «ces»: Confianza, confidencia y compromiso con tus clientes

Miguel Pérez-Quintanilla
Profesor Asociado. Director de TicLaude (Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación). Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

Hay una máxima periodística que, más que clara, es contundente: «Aquello que no se publica, no existe», no está en el día a día, no se conoce..., y, como es bien fácil deducir, si queremos que algo nuestro trascienda lo inmediato y se convierta en algo tangible, real, tenemos que darlo a conocer, divulgarlo y ponerlo en el escaparate en primer plano, convertirlo en noticia de portada.

El primer objetivo que debemos tener como emprendedores ha de ser conseguir que nuestro sueño, nuestra iniciativa, nuestro proyecto empresarial se convierta en la noticia del día, de la semana, del mes, del año...

Más aún, tenemos que plantearnos un horizonte debidamente planificado de presencia mediática, con un sólido plan de comunicación.

Y ¿qué es un plan de comunicación?, nos preguntaremos, pues es la herramienta necesaria para planificar en el espacio tiempo la visibi-

lidad, la existencia, la presencia de nuestro producto en un mercado terriblemente competitivo en el que no estaremos jamás solos.

Recapitulemos. Hemos tenido un sueño, alimentado una fuerte ilusión que nos ha llevado a impulsar una iniciativa emprendedora —para nosotros la mejor del mundo— y hemos vivido en una nube hasta que nos han enseñado que no estamos solos en el «universo», que hay más como nosotros —mejores, iguales, peores, diferentes,...— y que tenemos que posicionarnos clara y firmemente diferenciándonos con un mensaje claro y contundente.

Antes de hacer un plan de negocio y el correspondiente plan de marketing, hemos tenido que hacer un estudio de mercado, entrar en las entretelas de nuestro sector, conocerlo en profundidad, saber quiénes son los mejores, estudiar sus fortalezas y debilidades y, sin sobrevalorarnos, descubrir qué aportamos nosotros que ellos no tengan, cuáles son nuestros fallos, en qué nos superan y qué tenemos que hacer para que nos prefieran a nosotros y no a ellos.

Cuando nos miremos al espejo así, desnudos, despojados de las falsas ilusiones y espejismos que tanto daño hacen a los que empiezan, es cuándo podremos establecer el valor real de nuestra propuesta, cuando sabremos de forma certera en qué «división» nos estamos jugando la liga de nuestro futuro.

Y, quizás por vez primera, seremos conscientes del compromiso que hemos adquirido. Seguramente —en la mayoría de los casos ocurre— sentiremos una sensación de vértigo. ¡Fuera miedos!, es un síntoma claro de responsabilidad, de toma de conciencia, de asunción de la realidad, de madurez. Es el punto cero, el de no retorno, y es precisamente en ese momento cuando eres el dueño de la situación y ves con toda claridad lo que tu proyecto espera de ti, y cómo tienes que explicarlo ante el potencial mercado que lo está esperando.

Nuestro plan, tu plan de comunicación, se debe basar en la confianza, en la confidencia y en el compromiso con tus clientes, tus usuarios, tu potencial público. Lo sabes todo del sector y no desconoces que tal vez no seas el mejor del grupo, pero eres el más completo, el más comprometido y, por tanto, aquel que podría ser su confidente, de quien se puede fiar uno, el que merece su confianza.

Una propuesta, que no consejos, de diez recomendaciones para conseguir alcanzar esta situación privilegiada, podría basarse sobre todo en:

1. Tu capacidad de observación.
2. La correcta aplicación de los conocimientos adquiridos. Es necesario utilizar a fondo todo tu bagaje y experiencia. Todo el saber acumulado será poco, y tendrás que utilizarlo con inteligencia y correcta aplicación a tu proyecto.
3. La utilización razonada de la lógica. Todo lo que se sale de la más pura lógica está abocado al más rotundo fracaso. Pero, ojo, hazlo siempre de forma contrastada y basada en toda tu experiencia, y si esta es poca recurre a quien sepa más que tú.
4. Nunca desprecies cualquier observación. Es más, pídeselas a los principales expertos. Aprende a escuchar. Fíjate en todo lo que hacen bien. Nunca dejes de analizar los errores, son los mejores maestros del futuro.
5. Pregúntate por qué están donde están, y analiza comparativamente dónde se encuentran sus principales aciertos y, por supuesto, esos ya mencionados errores.
6. Tu propuesta, tu impulso emprendedor, ha de tener algo singular y diferente capaz de dar una respuesta clara y diferencial a la demanda del mercado, para que te elijan a ti y no a la competencia.
7. Dedícale buena parte de tu tiempo a estudiar a fondo el comportamiento de tus clientes, de aquellos que ya lo son, serán y pueden llegar a ser los receptores de tu oferta. Aquellos que tú conoces como nadie porque, pensando en ellos, es como nació tu iniciativa emprendedora.
8. Llegados a este punto es cuando sabrás todo lo necesario sobre el perfil o los diferentes perfiles de tus clientes. Sus gustos, sus tendencias, su nivel cultural, sus necesidades, lo que quieren, cómo piensan y por qué te prefieren a ti y no a otros. Ha llegado el momento de preparar nuestro plan de comunicación. Sabemos cuáles son sus gustos, de qué medios son habituales, incluso qué es lo que leen, escuchan, ven..., en definitiva, las tendencias culturales y como consumidor de ese perfil de usuario. Búscate, entonces, un buen comunicador o agencia de expertos en comunicación.
9. El plan de comunicación se basa en la correcta programación de los medios para transmitir nuestros mensajes, de acuerdo con un calendario previamente establecido y estudiado, que ha de favorecer las ventas. Responde al minucioso estudio del perfil del usuario y de los medios a utilizar, para conseguir la máxima

rentabilidad de la inversión en acciones de comunicación, en esos medios que hemos seleccionado dado que son los que habitualmente consultan nuestros clientes, de acuerdo con la programación realizada previamente.

10. Por último, una parte indispensable del plan de comunicación está centrado en internet. El control de los ratios de uso y visitas de nuestra presencia y actividad en la red es un índice que se debe tener siempre presente como indicador de la salud de nuestro negocio. Es necesario cuidar las métricas y, para ello, resulta imprescindible disponer de un equipo profesional altamente competente al frente de un buen plan de comunicación.

Cuando impulsas una iniciativa emprendedora tienes que estar en vigilancia permanente, está prohibida la más mínima relajación. No solo de la idea vive el emprendedor/emprendedora, el modelo *line start up* que uno mismo puede poner en práctica para lanzar su proyecto (eso que podríamos simplificar como copiar y pegar mejorando), te lo pueden —de hecho te lo harán— hacer a ti, y siempre has de estar presto para variar el rumbo en busca de los mejores vientos... esos que te ayudarán a salvar la tormenta y a marcar tu propia ruta.

Emprender es un compromiso contigo mismo, con tu familia, amigos, pareja..., con tus clientes. Requiere de una mentalidad de campeón, ser fuerte, competitivo, y para ello te tendrás que rodear de los mejores y, sobre todo, de un buen equipo de comunicación. ¡Ánimo, ya estás en tu camino!

Miguel Pérez-Quintanilla

Director de TicLaude. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona. Es Licenciado en Ciencias de la Información, Periodismo (UAB, 1980). Además, estudió Ingeniería Técnica en Máquinas Eléctricas (ULT, 1972). Es miembro del grupo de investigación Gabinet de Comunicació i Educació de la UAB. Ha sido jefe de Prensa del Sistema d'Emergències Mèdiques (SEM), jefe de Prensa, comunicación e imagen del Ajuntament de Viladecans, jefe de Prensa y comunicación de la Ciutat Sanitària i Universitària de Bellvitge y el Hospital Duran i Reynals. También ha sido director de la agencia Imatge i Comunicació (IM&CO), corresponsal de Cambio16 en Catalunya, corresponsal de Televisió de Galicia (TVG) en Catalunya y director adjunto de la agencia C Punt Comunicació.

****

Anotaciones a la hora de hacer un discurso

Carolina Pascual Pérez
Decana Facultad Ciencias Sociales de la Universidad Europea Miguel de Cervantes

El ser humano por naturaleza es un ser social. Siente la necesidad de comunicarse con el grupo que le rodea. Sin embargo, hay que tener cuidado y no confundir la información con la comunicación. Mientras que en la información podríamos establecer una línea unidireccional, en la que el emisor envía un mensaje hacia un receptor, en la comunicación encontramos una línea bidireccional, pues lo que se busca es compartir con alguien esa información, entrar en relación con el interlocutor.

Si hablamos del ámbito de la empresa, una habilidad clave que debe tener un emprendedor es precisamente saber comunicar, más que informar. Son muchos los elementos que participan en un proceso comunicativo y todos ellos son de gran relevancia. El mensaje, el emisor, el entorno en el que se desarrolla la comunicación, el propio orador, etc. deben encontrarse en sintonía para conseguir alcanzar el propósito que buscamos con nuestro discurso.

A continuación se presentan algunos aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta para conseguir una comunicación eficaz:

- Aunque veamos en los medios de comunicación grandes oradores que muestran una capacidad innata para hablar en público, el discurso hay que prepararlo. Es importante que cuidemos todos los detalles: la organización de las ideas, la recopilación de datos, la selección de las anécdotas, los juegos de palabras, nuestra indumentaria, el espacio donde vamos a dar nuestra charla, realizar la reunión de negocios, etc. Cuanto más preparado esté nuestro discurso, más natural va a parecer.
- La primera fase en la preparación de una intervención oral es seleccionar y ordenar las ideas según el tema que queramos plantear y según el objetivo que queramos conseguir: convencer, dar a conocer, conmover, persuadir, informar…

- La selección de argumentos que hagamos debe estar orientada a una estrategia, a un fin y todos los elementos citados deben ajustarse a esa estrategia.
- Las funciones de un discurso pueden resumirse en tres: didáctica (cuyos objetivos podrían ser enseñar, informar o argumentar); estratégica (persuadir, convencer o influir); y estética (amenizar, divertir o distraer). Por supuesto que en un solo discurso puede haber una combinación de diferentes funciones.
- Los objetivos que persigamos marcarán la estructura de la intervención. Es muy importante estructurar bien las ideas ya que facilitará la comprensión del discurso. En general toda intervención, por breve que sea, consta de una introducción, muy importante porque es la carta de presentación, un nudo, en el que se desarrollan los objetivos que buscas, y una conclusión, que sirve para reforzar los puntos más importantes.
- A su vez, el desarrollo puede organizarse de diferentes maneras: de lo general a lo particular, estableciendo semejanzas o diferencias, siguiendo un orden cronológico… Por ejemplo, si voy a presentar mi empresa a lo mejor me interesa seguir un orden cronológico. Si voy a presentar un producto quizá me interese establecer semejanzas y diferencias con productos de la competencia para concluir diciendo lo superior que es mi producto.
- Es necesario seleccionar bien el lenguaje que se va a emplear en el discurso, propuesta, etc. Se debe emplear un estilo fluido y una expresión breve, clara y sencilla. Hablar con naturalidad, utilizar frases cortas, un vocabulario comprensible para el público al que nos dirigimos. Explicar términos específicos si es necesario.
- Hay que cuidar el lenguaje no verbal y la proxémica. Por tanto habrá que controlar el movimiento de piernas, manos y brazos y la gesticulación del rostro. Un gesto repentino ante una pregunta comprometida nos puede delatar y no corresponderse con lo que estamos expresando verbalmente. Si una intervención se efectúa de pie, la postura más correcta, que incluso nos ayuda en la proyección de la voz, consiste en mantener la columna recta, consiguiendo una línea vertical entre cabeza, cuello y espalda, los hombros ligeramente hacia atrás, la cabeza levantada, y la tripa hacia dentro.

- Es fundamental tener en cuenta la audiencia y el contexto en el que se va a desarrollar nuestra intervención. En una presentación, charla, reunión, etc., no debemos leer toda nuestra intervención, ni tampoco memorizarla. El mejor método de presentación es el que parece que está improvisado pero está realmente preparado. Se puede memorizar un esquema que después iremos desarrollando. Este método facilita la comunicación con el oyente al poder mantener un contacto visual con ellos, hacer uso del lenguaje no verbal (clave en una comunicación eficaz, pero imposible de desarrollar en este espacio), adaptar en el momento el lenguaje, ejemplos, etc., a un contexto concreto. Se puede llevar un apoyo, un esquema en unas tarjetas o una presentación audiovisual.
- En ocasiones el hecho de tener que presentar una propuesta, hablar ante un grupo de personas, aunque éste sea reducido, puede provocar en el orador una situación estresante, normalmente provocada por miedo a las críticas, a reacciones negativas de los oyentes, a un sentimiento de inseguridad o desconocimiento del tema que se presenta. Hay que tratar de desechar los miedos irracionales, cuestiones que somos capaces de entender que nunca van a ocurrir y sustituirlos por pensamientos positivos. En cuanto a los miedos racionales debemos tener preparada una solución en caso de que se hagan realidad, eso nos dará una mayor tranquilidad. Por ejemplo, qué pasa si los equipos informáticos no leen la presentación que llevo en mi memoria externa. Si no tengo posibilidad de ir a probarlo antes, pensaré en una alternativa, ¿llevar impresas unas fotocopias?, por poner un ejemplo. Aunque de nuevo, debo insistir, cuanta más preparada está una intervención mayor seguridad nos da y el temor al fracaso se ve reducido.
- Por otra parte, hay que tener en cuenta, que cierto vértigo a la hora de realizar una presentación no es del todo negativo, implica responsabilidad y preocupación del orador por preparar bien la intervención. No obstante, existen técnicas de relajación basadas en la respiración que ayudan en situaciones de nerviosismo.
- Es importante mantener la atención de la audiencia para que nuestro mensaje sea efectivo. Puede ayudar a conseguirlo incluir una pregunta, que haga partícipe a la audiencia, cambiar el tono de voz o realizar una pausa, utilizar técnicas de persua-

sión: conectar con el público, mostrar que se conocen sus preocupaciones, personalizar el mensaje.

Hoy día empresarios, políticos y líderes, en general, se preocupan por desarrollar sus habilidades de comunicación en cuanto que saben el poder que tienen sus intervenciones, que les brinda la oportunidad de poder ganarse la confianza de aquellos que les escuchan para conseguir los objetivos que persiguen.

BIBLIOGRAFÍA.
—Atkinson, Maz. *Claves para hablar en público*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
—Bregantín, D. *Curso rápido para hablar en público*. Barcelona: Editorial Vecchi, 2008.
—Prida, Fernando de la. *Presentaciones excelentes*. Madrid, 2010.
—García Ramírez, Julio y Ortas Gigorro, Sergio. *Comunique en público eficazmente aprendiendo a controlar sus nervios*. Madrid: SA Colex. Editorial constitución y leyes, 2010.

Carolina Pascual Pérez

Licenciada de grado en Filología Hispánica por la universidad de Valladolid y ABD en literatura española contemporánea por la Universidad de Ohio State (Columbus, EEUU). Imparte asignaturas como Técnicas de comunicación eficaz, Lengua, Literatura y medios de comunicación en la Universidad Europea Miguel de Cervantes. Actualmente es la Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea Miguel de Cervantes.

****

Los periodistas también pueden ser emprendedores

Javier Fernández del Moral
Director Académico del Centro Universitario Villanueva

El periodismo es sin duda una profesión reciente, tan reciente que algunos —con buena intención y cierto romanticismo— le siguen llamando oficio. La diferencia fundamental estriba precisamente en la capacidad de tomar iniciativas y la utilización de recursos intelectuales. Siempre he defendido la profesionalidad del periodismo, por eso me hizo una ilusión especial cuando Fernando Jáuregui, un periodista ejemplar para todos nuestros alumnos, decidió incluirnos en el programa «Educa 2020» con el que se pretende cambiar el mapa de la

empresa en nuestro país, implicando más y mejor el joven talento de nuestros universitarios.

Los alumnos que pueblan nuestras facultades en busca de un título de periodismo son tan numerosos y variados que pueden representar sin ninguna duda una auténtica revolución cuando se pongan a ejercer, siempre que abandonen definitivamente esa especie de virus nefasto que ha invadido en algún momento nuestras aulas, por culpa del cual se veía con entusiasmo el futuro profesional unido indefectiblemente a una nómina segura, a ser posible del Estado. Afortunadamente ese virus va pasando, y los innumerables casos de éxitos profesionales que se están sucediendo como obligada respuesta a la crisis, van sirviendo de referencia a los jóvenes estudiantes que empiezan a creer en las iniciativas.

¿Qué es el periodismo?, ¿se puede ejercer la profesión periodística por cuenta propia? Hace tiempo que tuve la necesidad de acuñar una definición de periodismo para poder asentar más tarde el concepto de Periodismo Especializado, que no tuviera las limitaciones tradicionales y no fuera en absoluto excluyente, dejando claras las exigencias y los requisitos. «El periodismo es una intermediación profesionalizada para la comunicación eficaz de la información social pertinente», lo que plantea como acción fundamental la de encontrar y determinar la pertinencia de la información para luego saberla comunicar con eficacia. Hacer esto bien y hacerlo con principios, con una deontología, marca la diferencia de la profesión periodística.

Estamos entrando en una sociedad diferente, a la que ya hace tiempo se la viene denominando como sociedad de la información; por lo tanto, es de suponer que, puestos a buscar una actividad profesional con futuro, tendríamos que acudir a la que tuviera como protagonista a la información, no el derecho, la ingeniería o la medicina. Sin embargo seguimos evaluando a la profesión periodística con las mayores cotas de catastrofismo pesimista, ¿cómo es posible esto?, pues sencillamente porque no hemos considerado la enorme cantidad de posibilidades que entraña esta profesión en estos momentos, y es muy probable que haya que cambiar algunas coordenadas para no confundir el periodismo con las empresas periodísticas ni con los modelos de negocio tradicionales. Por eso es tan importante que nuestros estudiantes se planteen la necesidad de ejercer la profesión bajo otras condiciones en las que tenga mucha más importancia su carácter emprendedor, su iniciativa. Para ello me voy a aventurar con

diez propuestas muy concretas, con diez sugerencias, que marquen el desarrollo de su futuro profesional orientado a su éxito.

Consejos para llegar a ser periodistas emprendedores:

1. Estudia con ilusión y seriedad. Si has decidido estudiar periodismo, tienes que sentirte orgulloso y aplicarte a tu etapa de estudiante con ilusión sin que te sientas condicionado por los agoreros de dentro o de fuera que quieran desilusionarte. Aprovecha esa etapa para profundizar todo lo que puedas, para conocer y estudiar todo lo que tiene relación con tu formación, sacando todo el jugo a los profesores y las materias que más te interesen. Nadie va a negarte nada si le pides ayuda con interés, y la diferencia entre una formación intensa y profunda y una anodina y superficial, para ir sacando las asignaturas, es abismal.
2. Termina tus estudios y consigue graduarte. No sucumbas a la tentación de abandonar tus estudios, por muchas oportunidades que se te presenten de hacerlo. El periodismo es una profesión y las diferentes oportunidades de ejercerla pondrán cada vez más de manifiesto su condición de profesión titulada y colegiada. ¿Qué prefieres? ¿que te consideren periodista tus empleadores por darte trabajo?, ¿o que lo haga toda la sociedad reconociendo tu formación y tu deontología de forma objetiva? Es muy sospechoso que casi todos los intentos para evitar hacer del periodismo una profesión titulada y colegiada estén relacionados con las empresas informativas. El título es el reconocimiento social objetivo de tu preparación y tu principal patrimonio profesional.
3. Piensa bien para qué te has preparado y disponte a ejercer. Independientemente de tu trayectoria profesional inmediata, considérate periodista y hazlo saber. Como cualquier otra carrera, puedes optar por el estudio, la investigación y la docencia si tienes esa vocación, o por el ejercicio profesional, con el que, a medida que lo vas desarrollando, irás notando cómo aumenta tu experiencia y tu pericia. Pero no esperes que te vengan a proponer un trabajo; desde el principio asume tú el papel de ejerciente y hazlo saber con tu nombre y tu piso en el casillero claramente: «Periodista».
4. Analiza y detecta necesidades en tu entorno. Para poder identi-

ficar actividades en todo el amplio abanico de posibilidades que tiene el ejercicio del periodismo, fíjate primero en las más sencillas y asequibles. Si recuerdas la definición de tu profesión, verás que eres un profesional que resuelve problemas de comunicación. Lo más importante, lo más sublime, lo que le dará ese carácter de liderazgo social para el que te has preparado es que comuniques con eficacia la información social pertinente, pero esa pertinencia puede tener un carácter más reducido si el ámbito de tu actuación no abarca a toda la sociedad, y de ese modo podrás ejercer de muchas y variadas maneras. Veremos a continuación algunos ejemplos en los siguientes consejos.

5. Todo ciudadano puede contratarte como periodista. ¿ A que no te lo esperabas? Pues sí, mira por donde vamos a defender y a reivindicar el auténtico concepto de periodismo ciudadano. No tiene sentido que todo ciudadano pueda ser periodista si interviene en un suceso espontáneamente, como no lo tendría el de médico ciudadano por aplicar unos primeros auxilios a un accidentado. Llamaremos periodismo ciudadano al hecho sorprendente y revolucionario de que todo ciudadano pueda libremente contratar un periodista para resolver sus problemas de acceso, selección, digestión, proceso y utilización de la información que le resulte pertinente. Es curioso que en una sociedad en la que cada vez es más difícil digerir toda la información que nos llega, no se haya planteado todavía la contratación de expertos para resolver ese problema. ¿Cuántas veces necesitamos un médico?, ¿y un abogado? Afortunadamente la presencia de esos profesionales en nuestra vida es esporádica y breve. Sin embargo, cada vez nos sentimos más desbordados por la información pertinente que nos llega y somos incapaces de digerirla. ¡Ponga un periodista en su vida!, ¡contrate un periodista!, y su vida se simplificará, mejorará.
6. Detecta problemas de comunicación y de acceso a la información, y ofrece soluciones. Estamos ya en la sociedad de la información, pero seguimos actuando como si continuáramos en la sociedad industrial. No esperes a que te pidan un trabajo concreto porque nadie conoce sus necesidades informativas, tu sí. Acota el ámbito de pertinencia de la información según nuestra definición y ofrece soluciones profesionales de comunicaciones eficaces. Empieza por tus entornos próximos, tu familia, tu vecindad, tu barrio, tus amistades..., y factura con criterios pro-

fesionales justos, nada de aplicar soluciones de voluntariado aficionado.

7. Las empresas, corporaciones e instituciones cada vez necesitan más y mejores periodistas. Aquí nos encontramos con una realidad cada vez más compleja y sugerente. Empresas grandes, medianas y pequeñas, asociaciones de todo tipo, organizaciones no gubernamentales, corporaciones públicas y privadas..., y no me estoy refiriendo al ejercicio convencional de los clásicos gabinetes de comunicación o de marketing o propaganda: se trata una vez más de ejercer con eficacia la profesión periodística intermediando profesionalmente para comunicar con eficacia información pertinente. Relaciones con medios de comunicación convencionales; comunicación interna; comunicaciones intermedias (con accionistas, con entornos locales, con clientes, con el propio sector, con proveedores...); redes sociales (*community manager*).
8. Ejerce si quieres por fin el periodismo de fuente. Desde la fuente se puede ejercer el periodismo siempre que la empresa o la institución que te contrata sea capaz de admitir que lo hace para ofrecer a los ciudadanos una ayuda en su derecho a recibir información veraz. La información entonces adquiere la dimensión de interés social, y la pertinencia de esa reproducción se puede considerar periodística con la misma dimensión que la que se ejerciera en un medio de comunicación. Las informaciones de la corporación no podría ya mantener la clasificación tradicional en buenas y malas para tratar de reproducir las primeras y evitar las segundas, sino en verdaderas y falsas, para favorecerlas o evitarlas preocupándonos por el derecho de todos a recibir información veraz. Esto ha dejado de ser ya una utopía porque la medida de la reputación corporativa está cambiando el mapa de la actividad comunicativa del *dircom* (director de comunicación) tradicional.
9. Convéncete de que la única posibilidad de conseguir la transparencia es ejerciendo el periodismo. Estamos asistiendo en varios países a interesantes debates sobre la transparencia e incluso se están discutiendo propuestas legislativas concretas. Para evitar que la transparencia se convierta en una nueva retórica, hay que entrar más en la voluntad de ser transparentes y dejar de organizar nuevos itinerarios burocráticos con profesiones de nuevo cuño como los «transparentistas», y su correspon-

diente estudio académico que daría lugar a los «transparentólogos». La auténtica transparencia nace de la voluntad de serlo y para lograrlo contamos ya con el periodismo como instrumento insustituible, tanto de medios como de fuentes.

10. El periodismo de medios no ha muerto y está ofreciendo cada vez más posibilidades. Por último, el ejercicio más sublime y complejo del periodismo, que implica la definición completa de la profesión y que marca la pertinencia del interés general de la información no está en crisis. La crisis de determinados modelos de negocio no puede afectar a una profesión que es mucho más necesaria que nunca. La aparición de una nueva tecnología nunca ha significado una crisis definitiva, sino todo lo contrario; así lo han demostrado las teorías que han ido pasando de la aceptación a la complementariedad y de ésta a la de las sinergias positivas integrales. En estos momentos, la selección y transmisión eficaz de la información con pertinencia social tiene que seguir siendo independiente de los poderes políticos, económicos sociales o ideológicos que pueden terminar dominando la Red. Están surgiendo continuamente a nivel internacional nuevas iniciativas de productos periodísticos que se basan exclusivamente en la profesionalidad, la libertad y la responsabilidad de sus profesionales.

Javier Fernández del Moral

Catedrático de Periodismo Especializado en la Universidad Complutense de Madrid desde 1983. Decano de la Facultad de Ciencias de la Información de dicha universidad desde 1990 a 1998. Fundador y presidente de Dircom. Director Académico del Centro Universitario Villanueva.

****

Bocados al aire: Para comunicar tienes que creer en ti mismo

José Carlos Barbado
Periodista, profesor en EADE, MÁLAGA

1. Madrugar es lo primero.
   No se pueden acortar las jornadas laborales porque, como decía un antiguo alcalde —cuyo nombre no viene al caso—, levantarte antes que los demás se traduce en llevar ventaja sobre los compañeros y presuntos adversarios. Madrugar conlleva tener tiempo para analizar, tranquilidad para tomar decisiones, meditar los contenidos. Además, es un rito, un ejercicio de disciplina y genera tranquilidad interior al comprobar que cumples contigo mismo. Invierno, siete de la mañana, frío-frío; verano, siete de la mañana, pesadilla. Al final, el despertador es el sonido de tu conciencia y debes establecer un compromiso con él.
2. Queda prohibido desayunar en la calle.
   No hay mayor disfrute que un zumo de naranja natural fabricado por tu exprimidor. Y un café de cápsula acompañado de una tostada de aceite de oliva. El desayuno en casa es un ejercicio de valoración y de diálogo con tu ordenador y tu agenda. No puedes bajar la escalera desconociendo los objetivos de tu día.
3. Positivo, siempre positivo.
   Como dijo el entrenador que nos ganó 1-5 en Brasil y prácticamente nos echó del Mundial. En el día no se puede entrar pensando que aterrizamos en la jungla y todos nos quieren engañar. Amanece que nos quedamos. El gimnasio, con sus máquinas y sus abdominales, queda reservado para la tarde-noche, pero la mañana es para el «mental gym» . Para cargarnos de fuerza y estar preparado-muy preparado para todo lo que venga.
4. La radio es la eterna aliada.
   Puede ser Onda Cero, Radio Nacional, la Cope o la Ser, pero debe ser la primera voz que escuches nada más levantarte. Después, debes tener un receptor en la cocina y otro en el cuarto de baño. Y seguir escuchándola en el coche, en el móvil y de fondo en la oficina. No debes tomar decisiones sin saber lo último que ha pasado.

5. La oficina de las ideas.
   Llegamos al «curro» y lo hemos hecho en perfecto estado de revista. No recurrimos a Bucay, con su «recordad que el peor enemigo en el duelo es no quererse» o «el camino merece una dirección y una dirección es mucho más que un resultado». No se trata de sumar frases sino de sumar equilibrios, estados de bienestar y satisfacciones tras haber salido del vestuario y entrar en el campo de la comunicación.
6. Si eres uno más, eres uno menos.
   Escuchas el pitido inicial y abres el ordenador, se te mezclan correos con archivos, suena el teléfono con llamadas y *whatsapp*, pero tú eres el administrador de tu tiempo y el fabricante de tu orden. Ni la tecnología ni la sobredosis de información pueden marcar tu ritmo. Te enfrentas al folio en blanco —ése es tu verdadero enemigo— y al cómo crear creatividad, al cómo comunicar... Sencillamente no seas como ellos.
7. Un ejercicio de situación.
   ¿Dónde estamos? Quizá la crisis que nos castiga sea fruto de una revolución tecnológica que ha cambiado el día a día a una velocidad vertiginosa. El papel adquiere tinte sepia, los anunciantes dejan paso a los patrocinadores y no hay referentes porque no hay modelos. A los problemas siglo XXI quizá haya que responder con intentos siglo XXI y pensar que probar no es fracasar porque sencillamente si permaneces inmóvil el tren te puede sacar de la vía.
8. El currículum de cada día.
   La mejor fórmula para fabricarte oportunidades no es mostrar lo que has sido sino quién eres en este justo momento. Para comunicar y para vender —que es una palabra preciosa— tienes que convencer primero en las distancias cortas y después en los largos recorridos. En una clase de 4º de Periodismo un alumno estaba preocupado en el diseño de su currículum. Llegamos a la conclusión de no ponerles colores, ni música. Levantarse pronto, buscar un tema del día, hacer un reportaje y presentarte en un medio. Tu trabajo si debe tener color y sonido.
9. Las confusiones no son de este mundo.
   Pegar «bocados al aire» e intentar luchar por tu negocio y el de tus clientes no debe confundirse nunca con saltarte las reglas del juego. En este momento de regeneración y cambio quizá sea

muy importante un retorno a las buenas formas, al respeto y a la elegancia en el trato. Una vez superado el enorme daño realizado por los «paparazzi» y cía deberíamos recordar que «no todo vale» para comunicar.

10. Cervecita, relax y la búsqueda de la palabra sagrada.
    Cierras la puerta de la oficina y haces el viaje de vuelta, retorno a tus orígenes, pero esto es España, aunque nos gobierne el euro, y las calles tienen callejuelas y las callejuelas bares. Una cervecita es necesaria, alimenta el espíritu y relaja el cuerpo. Un amigo, periodista para más señas, comentó una vez que «la vida son dos días y la mitad son noches». Y la parada nocturna puede suponer recargar pilas y visiones para la preciosa jornada siguiente en la que nunca debemos abandonar la búsqueda de la palabra sagrada de nuestro «pequeño mundo» de comunicación y periodismo: compromiso. Compromiso que consiste en escuchar lo que nunca se dice.

José Carlos Barbado Lima

Director de Strachan Comunicaciones, agencia especializada en estrategia de empresas. Editor del periódico noticias21.es. Licenciado en Ciencias de la Información. Ha sido jefe de Deportes de la RTVA (Canal Sur), empresa en la que continúa en excedencia. También ha trabajado en la Cadena Ser, Diario 16, columnista de La Opinión de Málaga y fundador de la empresa «Ideas de Comunicación», una de las pioneras en Andalucía. Profesor de Redacción e Información Periodística Especializada en EADE (Universidad privada de Gales. Málaga).

****

Sé proactivo, haz que tu target sepa que estás ahí

Avelino Correa
Fundador de CreAppcuentos

Conoce tu escenario deseado: cuando se empieza desde cero una idea, en la mayoría de ocasiones, desconoces cuál va a ser tu escenario ideal, es decir, el lugar y el público que harán que tu idea obtenga la mejor acogida. Por ello, es recomendable estudiar en qué lugar tendrás que moverte para localizar tu *target*. Será en ese momento cuando podrás comenzar a tomar decisiones entorno al rumbo de tu proyecto. El plan de comunicación deberá recoger la dirección ideal a la que dirigir tu proyecto.

Comunicar, comunicar y comunicar, pero sin agobiar: una vez desarrollada la iniciativa, es imprescindible continuar informando en la medida de lo posible de cada paso que se ha dado o que se va a dar para que no se olviden de ti. Una previsión de crecimiento, nuevas actualizaciones o novedades del sector harán que clientes, proveedores y medios de comunicación estén al día de tu actividad para cualquier oportunidad de negocio que pueda surgir.

Aprovecha todos los medios posibles para transmitir tus objetivos: la visibilidad de tu proyecto será una de las claves para llegar a cumplir tus objetivos. Para ello, es necesario hacer uso de todos los canales disponibles a tu alrededor, como por ejemplo, comunicados de prensa, patrocinios, publicidad directa o redes sociales entre otros. En el caso de no disponer de tiempo o conocimiento en dichas herramientas de difusión, es conveniente realizar una inversión que haga notoria tu iniciativa.

Sé proactivo, haz que tu *target* sepa que estás ahí: no esperes a que tus potenciales clientes vengan a ti. Habrá algunos que desde el principio estén interesados en tu concepto de negocio pero habrá otros que no tendrán tiempo de conocerte y será necesario que te dirijas a ellos de manera más personalizada para explicarle por qué tu producto puede encajarle.

Evalúa los resultados obtenidos de tu público: muchas veces pensarás que tu idea es la mejor de todo el sector hasta el momento en que te encontrarás con alguien que juzgará o pondrá en entredicho

sus virtudes. Aprovecha cada comentario negativo o sugerencia para convertirlos en nuevas oportunidades de negocio que hagan crecer tu proyecto de manera que el análisis que hagas de cada acción beneficie tanto a tu *target* como a tu propuesta.

No engordes: utiliza el tiempo y el dinero para aquellas partidas necesarias: es importante saber enfocar para no desperdiciar tiempo y dinero en acciones de menos importancia. Al principio habrá que definir qué es los que necesitamos y a través de qué medios lo vamos a conseguir para no desviar nuestra atención en gestiones innecesarias.

Presta atención a la inversión en desarrollo de producto y en marketing: uno de los errores más comunes que solemos cometer los emprendedores cuando empezamos nuestra andadura es no reservar los esfuerzos necesarios en las posteriores acciones de marketing. A medida que la idea va cogiendo forma nos damos cuenta de que será necesaria una mayor inversión económica en diseño, permisos o modificaciones, lo que conlleva una reducción del dinero previsto para acciones de marketing. Aunque quieras que tu producto sea perfecto, si después no dispones de medios para poder venderlo, todo el esfuerzo será en balde.

Selecciona los medios que te aportarán más beneficios: aunque es positivo que todo el mundo conozca tu producto y lo que puede aportarle, una vez analizado quién te puede aportar mayores beneficios, enfoca tus esfuerzos hacia esa dirección. Es importante abarcar en la mayor medida posible el nicho de mercado que, satisfaciendo sus necesidades, te reporte un beneficio a corto plazo que te permita continuar avanzando en tu iniciativa, ya sean actualizaciones de producto, expansión a nuevos mercados o inversión en actividades paralelas. Confía en los que desde un principio han mostrado interés en tu proyecto y continúa informándoles de todos tus avances.

Modifica los planes marcados de inicio cuando detectes un error: una hoja de ruta te marca los pasos que tienes que dar para alcanzar tus objetivos, del mismo modo que lo hace un plan de comunicación de cualquier empresa. A pesar de tener definido el camino a seguir, en ocasiones hay que ir modificando sobre la marcha para acortar el camino o mejorar los procesos de ejecución para llega a la meta. No temas a equivocarte y cometer errores: el plan de comunicación te servirá de guía pero también te ayudará a reconocer los fallos que todos cometemos en nuestros inicios. Cambia la estrategia las veces necesaria para conseguir la excelencia.

No olvides tus objetivos, pero menos los de tu público: es cierto que toda inversión debe traducirse en resultados para que nuestra propuesta resulte rentable. El esfuerzo en desarrollo de producto, formación y marketing tiene que compensarse al cabo del tiempo en términos económicos pero, lo más importante: no dejes de lado a tu cliente. Es lógico que quieras venderle tu producto pero, ¿realmente satisfará sus necesidades? Utiliza métodos que aseguren la viabilidad de tu proyecto basado en la experiencia del público, por ejemplo, la metodología *lean startup*. Disponer de la opinión del usuario antes de lanzar un proyecto te evitará grandes errores que de inicio no habías contemplado y te ayudará a comprender por qué tu producto será de utilidad a una persona y no a otra.

Avelino Correa

Experiencia en los campos de compras (grupo Redcom), en los campos de formación (Dataphone-Grupo Redcom), en la venta en Fabricante (Lenovo), en la venta desde canal de distribución (Arcade Conslores). Y ahora la parte emprendedora: EMPRENDEDORA: CEO Creappcuentos SL empresa que nace con el objeto de desarrollar aplicaciones para el entorno de educación y permite que los niños, padres y profesores creen cuentos de una forma rápida y sencilla. Además, es responsable de Desarrollo de Negocio en Actehcom, que ofrece soluciones orientadas a la gestión de IT, de Seguridad Perimetral y soluciones móviles. Anteriormente fue responsable de la División Soluciones Móviles (BDM) en Arcade Consultores y delegado Comercial-Key Account Manager en Lenovo. De 2005 a 2007 trabajó como responsable Desarrollo de Negocio en el Grupo Redcom-Avanmobile donde desarrolló el canal de Partners certificados con cobertura nacional.

****

«Todo lo que hacemos comunica»

Alberto Giulianotti

Director Ejecutivo Blau Comunicación y Eventos Sl

#CRECECOMUNICANDO

Nos encontramos ante una situación de previsible crecimiento económico y ante un fenómeno social como es el emprendimiento como opción de autoempleo. Es muy importante analizar el entorno actual de nuestra empresa, observar qué está sucediendo dentro y fuera, ser conscientes de qué debemos pensar en el futuro tomando las decisiones en el presente, tenemos que planificar a largo plazo, pensar en

innovar en nuestras empresas y, sobre todo, pensar en innovar en la comunicación para poder potenciar nuestros negocios y poder crecer para ser sostenibles.

#Crece Comunicando pretender ofrecer 7 claves para que pienses en crecer con tu empresa, con el objetivo de favorecer la visión integral de la comunicación corporativa y de conocer algunas herramientas teóricas que favorezcan el desarrollo y refuerzo de habilidades para su adecuada gestión. Todo ello bajo dos premisas que para mí son fundamentales: La primera es «todo lo que hacemos comunica», por ejemplo; cómo hablamos con nuestros clientes, los colores de la marca, la ubicación de nuestro negocio, cómo nos vestimos para asistir a los eventos. Y lo que no hacemos, también comunica, lo que nos lleva a la segunda premisa: «lo que no se comunica no existe». Si invertimos en innovación y obtenemos una clara ventaja competitiva en nuestro sector y no se lo contamos a nuestros clientes, o lo comunicamos de manera incorrecta y no nos entienden, esa nueva ventaja competitiva no llegará jamás a nuestro mercado, no creceremos y no nos distanciaremos de nuestros competidores presentes y futuros.

1. Posicionamiento.
   Lo primero es entender el Marketing como parte de la cultura empresarial, tener claro el posicionamiento estratégico de nuestra empresa, saber porqué está nuestra empresa en el mercado, qué queremos ser dentro de 6/10 años y en qué creemos los que formamos la empresa; nuestra misión, visión y valores corporativos.
   El posicionamiento real de nuestra empresa es el lugar que ocupamos en la mente de nuestros clientes respecto a nuestra competencia, y nuestras acciones de comunicación tratan de lograr nuestro posicionamiento deseado.
2. Comunicación integral.
   El concepto del modelo de comunicación integral se basa en la gestión de los valores intangibles de la empresa, como son la reputación, la marca, la responsabilidad y la cultura corporativa.
   La Comunicación Integral se desarrolla dotando de un mismo sentido a la comunicación interna, la comunicación corporativa y la comunicación comercial. Hay que «hacer saber» de manera coordinada y efectiva lo que hemos decidido sobre nuestro posicionamiento deseado a nuestros empleados, a los distin-

tos departamentos, a nuestros proveedores y a nuestros clientes, sin dejar nunca de vigilar lo que hace nuestra competencia. Y también tener en cuenta el «saber hacer», respetando nuestra reputación corporativa y de los miembros de la organización.

3. Plan de comunicación.
   Entramos en el plano táctico de la comunicación. Tenemos que fijar cuáles son nuestros objetivos y que sean alcanzables, decidir cuáles van a ser nuestros canales de comunicación según nuestro público, concretar cuál va a ser nuestro mensaje y comenzar a posicionar nuestra marca. Nuestros esfuerzos en comunicación deben ir focalizados a conseguir posicionar en la mente de nuestros clientes la imagen de nuestra marca y sus atributos, la marca debe ser el «*bypass*» entre nuestros productos/servicios y la acción de compra.
4. El lenguaje.
   La orientación al cliente y cómo nos dirigimos a él es una de las claves más importantes en comunicación; tenemos que saber cómo llegar hasta él y qué es lo que motiva su compra. Cuando llega ese momento, puede ser de manera presencial y puede que nos lo juguemos todo a un único momento. Debemos tener bien estructurada nuestra presentación y contar por lo menos con 10 argumentos de venta por cada atributo de nuestro producto/servicio que aporten valor, utilizando palabras sencillas, estructuras simples y mensajes directos. Debemos entrenarnos activamente para desarrollar nuestra capacidad y seguridad para hablar en público y para mejorar la comunicación verbal y no verbal.
   Cuando nos comunicamos con el cliente a través de medios de comunicación u otros soportes publicitarios tenemos que centrarnos en un único mensaje de venta (USP), y es cuando entra en juego la comunicación creativa, cómo conectar con nuestros clientes a través de una idea. Esa gran idea que muestre nuestra marca como una solución inteligente y útil a su problema.
   Recuerda el acróstico de A.I.D.A. que se considera la síntesis misma en la redacción de textos comerciales: Atención, Interés, Deseo, Acción.
5. Mix de comunicación.
   No debemos olvidar nunca el objetivo principal de nuestro plan de comunicación, porque entramos en un terreno muy diverso y

complejo que se encuentra en constante cambio. Nuestro mensaje se enfrenta a la tarea de «navegar» por medios convencionales y no convencionales hacia nuestro público objetivo.

Los medios no convencionales se emplean en técnicas de marketing con una comunicación no masiva dirigida a segmentos del mercado muy concretos. Son la venta directa, las relaciones públicas, la publicidad y promociones en el punto de venta (*merchandising*) y los CRMs. Se emplean para llegar al consumidor y obtener su *feedback* de manera inmediata y suelen ser el complemento de las campañas en medios convencionales.

Los medios convencionales te ayudan a construir marca, lanzar nuevos productos, notoriedad frente a la competencia, intensificar el consumo, etc. Estos medios son la Tv, la radio, la prensa, las vallas exteriores e internet. Suelen ser muy costosos y hay una gran saturación de anuncios en la mente de los consumidores con mensajes convencionales, por lo que hay que dominar la comunicación y pensar en tres direcciones: la estrategia, la creatividad y la creación de contenidos.

6. Vídeo marketing.

   Internet lo cambia todo, y cobra más fuerza aún la comunicación en nuestras empresas. Podemos pensar en local y en global a la vez, y hay una tendencia entre pequeñas y medianas empresas de aumento de creación de tiendas *online*, tendencia que obliga a las marcas a atraer público con entretenimiento o contenidos de interés desde sus webs o redes sociales.

   Aquí es donde el Vídeo Marketing es el rey. A través del lenguaje audiovisual puedes captar la atención con las imágenes o músicas adecuadas y así conectar directamente y de manera efectiva con tu público, las experiencias y emociones que quieres que conozcan del consumo de tus productos/servicios, generar recuerdos por canales auditivos, visuales o kinestésicos que permanezcan en la mente del consumidor para potenciar el posicionamiento de tu marca. La técnica que marca tendencia actualmente en la comunicación en general y más notablemente en redes sociales es el *storytelling*, entendido como el arte de contar historias en torno a una marca y sus productos/servicios dentro de una estrategia. Si a contar historias le añadimos imagen y sonido, nos resulta el *visual story telling*, la herramienta más eficaz pensando en el futuro de la comunicación.

7. Perseverancia.

   En este artículo hemos visto algunos conceptos y herramientas útiles para poder pensar en grande y crecer con nuestras empresas. Implementar un plan de comunicación es una tarea compleja, hay que marcar objetivos alcanzables con los recursos de que dispones. Da igual si tu empresa es pequeña o grande; puedes distribuir las tareas entre tu equipo por unas horas a la semana o delegar las competencias en un responsable según la ambición de tu plan, pero con esfuerzo y perseverancia dará sus frutos en el largo plazo.

   Lo más importante en comunicación es la continuidad de los mensajes y de las acciones. Al igual que cuentas con asesores fiscales y laborales que te ayudan en el día a día de tu negocio, también puedes contar con la ayuda externa de un consultor de marketing o un *coach* en comunicación para desarrollar tu plan de comunicación e implicar a todo tu equipo con los objetivos corporativos.

Alberto Giulianotti

Experto Vídeo Marketing y director Ejecutivo Blau Comunicación y Eventos SL. Es presidente de Jovempa Marina Baixa, Asociación de Jóvenes Empresarios de Benidorm y Comarca y vicepresidente de la misma asociación en la provincia de Alicante.

****

Veinte consejos y una canción desesperada

Antoni Martorell
Periodista, editor de mallorcadiario.com

El mejor de los consejos es que no atienda a consejos. Por eso le interesará escuchar algunos. Seguramente le ayudará seguirlos y le aconsejo que no los atienda, así que usted sabrá. Recetar es fácil pero no cabe duda de que siempre es mejor acertar cuando uno ya ha tomado del frasco. Caer y levantarse suele ser un hábito saludable que tarde o temprano, ni que sea por tozudez, conduce al éxito, total o parcialmente. Tampoco me extenderé demasiado en el concepto del éxito profesional y nos conformaremos con aceptar supervivencia como meta de mínimos en el ámbito de los negocios.

Visto así, las recetas que siguen salen de la boca de un optimista, con cierto grado de incansable conformismo. Es decir, me basta con poco aunque nunca tengo bastante. Tal vez por eso encajo mejor en el concepto de emprendedor que en el de empresario, entendiendo el segundo como un mal inevitable del primero. No se puede emprender en plenitud sin el margen que da ser empresario. Emprender desde el riego del bolsillo propio y no del ajeno incluye grandes dosis de aventura que sin duda llenan de emoción la empresa a tomar. Apasionante, vertiginoso y satisfactorio si lo acompaña de perseverancia.

Ahí van veinte recetas para tomar por prescripción temeraria. La primera, nunca haga lo que le digo. La segunda, en caso de hacer lo que digo aplique siempre la primera. La tercera, nunca se canse, insista, persevere, busque, compare, indague. La cuarta, si se cansa, se cae, tropieza, se equivoca, yerra o se hunde, inténtelo de nuevo más tarde. La quinta, si se cayó, tropezó, se equivocó, erró o se hundió, y lo intentó más tarde, y no le resultó, vuelva usted mañana. La sexta, si se trata de un negocio relacionado con los medios de comunicación, ya sea prensa, radio, televisión o internet, las recetas anteriores tienen la misma utilidad que cualquier otro menester, es decir, hasta aquí, nada de especial. Remedios que, desde mi nada pretenciosa opinión, son universalmente útiles, prácticos y de servicio. La séptima receta ya va de lo nuestro, de la prensa digital de proximidad, todo un oxímoron, puesto que nada tiene de local aquello que circula libremente por la

red; pero no se preocupe, que algo sabré decirle con miedo a poner en riesgo su osadía. En esta séptima dimensión la velocidad es la reina, no se puede hacer un periódico *online* a la velocidad del papel, esto va de ir casi tan rápido como la noticia, todo lo raudo que se pueda pero sin adelantarse nunca a ella, espere a que suceda para contarlo, lo contario sería surrealista.

La octava va de la verdad, que es algo que agradece el lector, créame. Las trolas ya no molan y además no sea tan ingenuo como para creerse una única fuente de información. Esto ya no es como antes. Hay más exceso que defecto y el informado, que hace a su vez de reinformante con sus «feisbucs» y «tuiters», suele estar documentado y detesta la soberbia del editor petulante. El periodismo casposo desinformador es pólvora mojada que hace sonrojar al más osado medio y la verdad, que nunca es única, es imprescindible. La novena, juegue con los matices. Esto del periodismo no es una ciencia exacta, es de letras, como se dice, así que va asociado a la interpretación, a los matices, al debate, al contraste, a los grises, más que al blanco y negro. En el tono está la virtud. La receta anterior hablaba de verdad, más bien de verdades, porque coincidirá conmigo en que la verdad no es una y trina, como el Dios verdadero. Aplíquese del tubo ese que dice que las botellas están medio llenas y medio vacías al mismo tiempo. Son verdades como puños, antagónicas y complementarias a la vez. Contemple el espectáculo de las palabras, disfrute de la magia del lenguaje, obsequie al lector con el beneficio de la duda, se lo agradecerá.

La décima es clave. Aporte algo nuevo. No se conforme con contar cosas como si fuera una cinta transportadora, busque, rebusque, pregunte, indague, curiosee, interrogue, observe, contraste, olfatee y después láncelo. Serán sus exclusivas, sus primicias, sus temas propios, los que le diferenciarán de la manada de colegas acomodados en sus teletipos de agencia y sus comunicados oficiales. La chicha está en los canales paralelos al flujo oficial de la información. Y lo sabes. La undécima, rodéese de buena gente. Todo ello le llenará de orgullo y satisfacción y evitará tener que decir que no volverá a ocurrir. Así de real como se lo digo. Buena gente y gente buena. Que sepan lo que hacen, con oficio, experiencia, dedicación, pasión, entrega e ilusión. Y que además sean de fiar, leales, nobles, justos y fieles. Para todo lo demás está la competencia. Ya sabe usted que los enemigos nunca te fallan, así que elija bien a los compañeros de viaje. Escoger es una pesada carga para el emprendedor y ahí suele radicar el origen de los mayores errores, así que piénselo bien, intuya, olfatee y pruebe suerte

con su equipo. No siempre tendrá segundas oportunidades y alguno puede habitar en un rincón de la oficina hasta el resto de sus días. Emprender también es esto.

Duodécima instrucción: arriesgue. Tras la roca puede que encuentre acomodo pero no le durará mucho tiempo. Su competencia no hiberna, así que usted sabrá. El éxito es perecedero y si no se riega se seca, y puede llegar a provocar un incendio. Alimente de manera constante e incansable su interés por progresar. No se aburguese, no se conforme, no se relaje, no se duerma. ¡Espabile, hombre! Decimotercera receta para el éxito profesional de un diario digital de proximidad: no se despiste. Si va de proximidad, sea próximo. No se vaya por las ramas, no se abra tanto, no quiera ser quien no es, no quiera aparentar quien no puede ser, céntrese y al lío. Defina su radio de acción y sea activo en su radio. No se meta en jardines ajenos, ya me entiende. Decimocuarta aspiración al triunfo empresarial: pague. Decimoquinta: cobre. No pretenda tener un negocio en la red sin saber qué gastos va a tener y de dónde va a sacar los recursos para hacerles frente. Vamos, que si quiere hacer periodismo de proximidad, asegúrese de hacer negocio racional. Las que entran por las que salen, como hacía el pastor. Pues en internet, igual, pero más rápido. Decimosexta, si quiere emprender, aprenda. Lo que sabe hoy no le sirve ni para mañana. Esto va tan rápido que los trucos de hoy mañana le llevarán al fracaso, así que estudie mientras trabaja, documéntese, lea, busque, pida, consulte, pregunte, escuche, oiga, toque, vaya, apúntese, inscríbase, matricúlese, haga todo lo que tenga que hacer para que usted y su equipo estén al loro de lo que está pasando por ahí. Decimoséptima, véndase bien. No espere a que los demás le digan lo guapo y elegante que es, lo bien que lo hace y lo mucho que gusta. No pasará, o por lo menos no lo verá. Salga a la calle a venderse, ofrézcase, muéstrese. Vamos, lo que se diría, publicítese. Ya sabe que Mahoma no va a la montaña; pues ¿a qué está esperando? ¡Venga!

Decimoctava recomendación para quien quiera escuchar bajo su estricta responsabilidad: excítese. Este oficio tiene que gustarle. Tiene que fluir sangre en sus venas, ilusión, motivación, ganas, fuerza, coraje, ambición, pasión. Las mosquitas muertas sirven para pegar sellos, no para contar, denunciar, explicar, exponer, cuestionar y narrar. El periodismo digital es como una salsa picante que hay que probar y combinar. Decimonovena instrucción y muy importante, no quiera ganar dinero. Dedíquese al oficio de contar cosas, busque un buen equipo comercial que ponga en valor su negocio y dedíquese a

la profesión, que los resultados llegarán por la razón, no por la fuerza. Del esfuerzo y el trabajo siempre sale el provecho, además del cansancio. Confíe en ello.

Vigésima y última receta: si le salió bien, no se lo cuente a la competencia. No se preocupe, yo tampoco escucho mis consejos.

Antoni Martorell

Estudió en la Universitat de les Illes Balears y es editor de mallorcadiario.com y Director de com365. Anteriormente fue director general de IB3 y director Insular de Comunicación del Consell de Mallorca.

****

¿Nos aporta algo aparecer en Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, Youtube, Flickr, tener una página web y un blog?

Jordi Juan
Director de Vitamine! Media & Marketing

En la toma de posesión de su marido como presidente de los Estados Unidos, Michelle Obama lució un vestido de Isabel Toledo, una diseñadora cubano-americana que triunfa en la Gran Manzana. En sus entrevistas, Toledo se jacta de su particular estilo marquetiniano: carece de la figura de relaciones públicas o jefe de comunicación, no inserta publicidad de ninguna clase, no está presente en las redes sociales y tampoco tiene página web. Confiesa que prefiere invertir ese dinero en cosas más provechosas como por ejemplo contratar a más trabajadores para su taller. Todo ello no fue impedimento para que la primera dama de los Estados Unidos optara por un diseño de su firma para un acto, en enero de 2009, que fue visto por millones de personas en todo el mundo. Por no hacer, Toledo ni siquiera organiza desfiles para presentar sus nuevas colecciones de temporada ni presta sus modelos a famosas.

A partir de esta inusitada experiencia, la primera pregunta que uno se plantea es: ¿Puede una empresa, en pleno siglo XXI, salir adelante

y triunfar en un mercado global sin un Plan Estructural de Comunicación y, además, invisible en la red? La respuesta es NO. Y entonces ¿el éxito de Isabel Toledo? He aquí donde reside la paradoja. La diseñadora cubana permanece ajena al mundo de las relaciones públicas, pero fue gracias a la comunicación —a la comunicación global— que el mundo entero supiera que el vestido de tres piezas, tono pastel con pedrería, que llevaba puesto Michelle Obama ese día lo había diseñado Toledo. Y lo supo al cabo de pocos segundos.

Isabel Toledo aclara que el suyo es un negocio pequeño, pues prefiere ofrecer exclusividad, incluso en el trato, y que ha renunciado a crecer mucho más. De ahí su —casi— invisibilidad mediática. Sin embargo, ambos planteamientos no están reñidos. Se puede ser global, estar presente en la red y en los *mass media*, y dedicar un trato personalizado y exclusivo. E incluso más, puede ofrecerse un producto único y mantener esa misma relación con el cliente con solo estar presente en Internet. Un claro ejemplo son las gafas Palens.

Cuando alguien decide sacar una empresa adelante es obligatorio elaborar primero un Plan de Negocio (que puede o no incluir el Plan de Marketing), para evaluar las posibilidades de éxito. Un plan por sí solo no garantiza el triunfo pero ayuda a delimitar y encauzar el camino a seguir. Representa, por decirlo de otro modo, nuestro propio mapa de rutas. Sin embargo, cualquier negocio vendrá garantizado por muchísimos otros factores, algunos de los cuales incluso más próximos al azar que a la planificación. Por ejemplo, desde la personalidad del emprendedor, la coyuntura del mercado, la búsqueda de financiación, lo novedoso del producto que se oferta e incluso ciertas dosis de suerte.

Los planes de negocio deben redactarlos expertos, al igual que el plan de marketing y el de comunicación. De la misma manera que nunca dejaríamos que un «matasanos» nos operara, por ejemplo, de la rodilla y optaríamos por un cirujano traumatólogo, a la hora de elaborar un Plan de Comunicación debemos recurrir a consultorías especializadas.

La crisis en los medios de comunicación tradicionales, provocada por un estrepitoso descenso del pastel publicitario, ha dejado a centenares de periodistas en la calle. A ellos hay que sumarles los recién licenciados que cada año surgen de las facultades. Excedencia en la oferta para tan poca demanda. La mayoría de estos periodistas (ahora las facultades ofrecen títulos específicos en marketing y relaciones públicas) ha optado por abrir sus propios despachos e, incluso, ins-

talarse en un rincón de su propia vivienda (la tecnología lo permite), y venderse como consultores de comunicación o *community manager*. Y no son pocos los cursos, a precios irrisorios, que proliferan en cualquier plataforma de Internet. La alta demanda de este tipo de profesionales en los últimos tiempos ha propiciado también la aparición de «profesores-gurú». Ni un asesor en comunicación ni un *community manager* se forman en un curso de 20 horas. Al igual que licenciarse en periodismo tampoco implica «ser periodista».

Entonces ¿en qué manos dejaremos la comunicación de nuestra empresa u organización?

Primero de todo, hay que husmear el mercado. Las referencias de amigos y conocidos pueden suponer un buen comienzo. Ni Madrid ni Barcelona son ciudades tan grandes como para empezar a ciegas. En ambas ciudades, las más pobladas de España, la mayoría de profesionales de la comunicación son conocidos. Desconfiar de las consultoras que lo ofrecen todo pero también de las especializadas en un único producto. Debemos encontrar la agencia que se adapte mejor a nuestras necesidades, no al revés.

Cuando hayamos escogido unas cuantas (media docena estaría bien), busquemos información en Internet. No todos tenemos la suerte de ser Michelle Obama y que nos traigan el modelito a nuestro domicilio. Buena parte de las agencias detalla sus servicios en su página web (de ahí que la presencia en Internet resulte imprescindible para un negocio), dispone de una pestaña de clientes y casos de éxito, es decir, los trabajos realizados con anterioridad. Desechar las que no detallen el organigrama y los miembros del equipo: la biografía e incluso una fotografía aportan información básica sin descartar tampoco la química que pueda surgir.

Particularmente soy contrario a las consultoras especializadas en un solo nicho de mercado, porque eso quiebra la exclusividad de las propuestas de marketing o publicidad. Imaginemos que existe una agencia de comunicación especializada en agencias de viaje ¿a quién de nuestros clientes ofreceremos una novedosa acción de marketing?, ¿no se sentirá el otro cliente agraviado?

Google, cómo no, también supone una buena herramienta para buscar información sobre una agencia, sobre sus productos y las acciones llevadas a cabo. Al igual que otras plataformas como Facebook, Twitter o Linkedin.

Con todos esos datos ya podemos empezar a realizar la selección, que requerirá indudablemente de entrevistas personales. A partir de ahí

podemos optar por dos caminos: el primero elegir directamente la agencia o, por el contrario, solicitar a dos o tres de ellas que nos presenten sus planes de comunicación. No les reclamemos un proyecto detallado pues la mayoría de agencias son contrarias a este «modus operandi». Las ideas carecen de copyright y, por tanto, son fáciles de copiar.

No tenemos por qué elegir siempre la consultora más barata ni la que nos ofrezca un «totum revolutum». Por ejemplo, nuestra empresa no tiene por qué estar presente en todas las plataformas de Internet. ¿Nos va a aportar algo aparecer, al mismo tiempo, en Facebook, Twitter, Instagram, Linkedin, Youtube, Flickr, tener una página web y también un blog? O, por ejemplo, carece de sentido aparecer en un medio tradicional ajeno a nuestro *target*. Si vendemos coches de lujo, ¿está justificada la aparición en una revista dirigida a adolescentes?

Cada producto tiene su público y, por tanto, distinta estrategia para darse a conocer.

Hay que desechar también las consultoras que trabajan a granel. Un *fee* mensual de 500 €, por ejemplo, da derecho a dos notas de prensa. Un *fee* de 1.000 €, a cuatro. Las notas de prensa son para comunicar noticias que puedan interesar, primero al periodista y después al público, no para difundir memeces.

¿Qué agencia será, por tanto, la elegida? No nos preocupemos, nos daremos cuenta enseguida. Será la que nos presente un Plan de Comunicación Espejo, es decir, la que mejor nos haya fotografiado y entendido nuestras necesidades. Y con eso, sinceramente, nadie puede engañar.

Pero volvamos a la pregunta inicial. Si Isabel Toledo ha podido triunfar con su invisibilidad ¿por qué yo no? Sencillamente porque no podemos dejar nuestro negocio al albur; a la casualidad de que alguien como Michelle Obama se enamore un día de alguno de nuestros productos. Incluso ahora, después del éxito cosechado y pese a sus propias normas, la diseñadora Isabel Toledo concede entrevistas a los medios de comunicación. Seguro que así venderá mucho más.

Jordi Juan

Director de la agencia de Comunicación Vitamine. Trabajó durante 27 años en distintos periódicos (El Periódico, Avui, El Observador, La Vanguardia) donde desempeñó funciones de periodista, redactor jefe y de dirección. Especialista en política, columnista y tertuliano durante una decena de años, en el 2009 colgó los hábitos del periodismo y se fue de director de comunicación de Spanair hasta fundar la agencia Vitamine en abril del 2013.

****

La comunicación, el pilar de nuestra vida

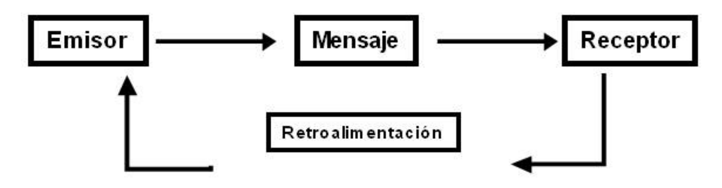
Cielo Cardona
Gerente de Código Q Comunicación

Hay quienes valoran muchísimo la comunicación y quienes no le ven importancia. Parece que en ocasiones se piensa más en el producto, los insumos, los presupuestos, los clientes y la financiación, antes que en la comunicación. No obstante, la comunicación es la primera herramienta de todos los procesos, pues ella hace parte de nuestro diario vivir, es el pilar de nuestra vida; la manera en que comunicamos todo es fundamental para la consecución de los resultados, háblese del proceso de que se hable.

En el momento en que concebimos una idea, un producto o un servicio, encaminados a la puesta en marcha de nuestra empresa, nos vemos obligados a comunicarlo, a transmitir un mensaje, a exponerlo, y, así, vamos trazando el camino de la «comunicación de nuestra marca o de nuestra empresa».

Son tantas las variables de la comunicación como las necesidades. La comunicación interna, la comunicación hacia los clientes, la comunicación institucional, la comunicación en los deportes, la comunicación de un gran evento; la lista es prácticamente infinita, pues cada modelo de empresa u organización requiere de un molde a medida.

Para tratar de ejemplarizar de la manera más simple posible partamos del modelo básico de comunicación:



**Emitimos o expresamos un mensaje a través de un canal. Ese mensaje va dirigido a una persona o a un público y lo que buscamos es una respuesta.*

Bien es cierto que hoy contamos con infinidad de canales y elementos además de los medios tradicionales de comunicación masiva, y eso hace que, para que podamos definir una estrategia y hacer una planificación, requiramos del acompañamiento y asesoramiento de

personas especializadas en la materia. Pero es preciso tener los conceptos claros y sobre todo no ponerse nervioso, pues un plan de comunicación no necesariamente debe ser costoso y sofisticado, sino, por el contrario, debe ser esencial, concreto y lo más cercano posible a la realidad, con objetivos alcanzables.

Nadie mejor que nosotros mismos para comunicar nuestra idea, nuestro producto o servicio. Del mismo modo, nos compete tener el control y conocer las directrices de lo que suceda en nuestra empresa y con nuestro producto. Así que manos a la obra, pasemos a la acción y enumeremos los puntos que serán la base de nuestro plan de comunicación.

Elaboremos una primera lista en nuestras propias palabras donde definamos lo siguiente:

1. Razón de ser de nuestro producto o servicio.
2. Qué valores queremos transmitir.
3. Nuestras fortalezas o de nuestro producto o servicio.
4. Nuestras debilidades o de nuestro producto o servicio. (Esto es sólo para tomarlo en cuenta y tratar de restarle importancia a la hora de diseñar la estrategia).

Nuestra segunda lista describirá los siguientes conceptos:

1. Objetivos de lo que ofrecemos y de la comunicación que queremos hacer.
2. Definir el ¿QUIÉN? En otras palabras el público objetivo de nuestro producto.
3. ¿QUÉ? Mensaje que queremos transmitir.
4. ¿CUÁL O CUÁLES? Canales que nos gustaría usar y con qué frecuencia. Esto se refiere a nuestra preferencia personal, llámese la radio, la prensa escrita, las redes sociales, etc.
5. ¿CUÁNDO? Escribir un cronograma de actuaciones, es decir, los tiempos.
6. ¿CUÁNTO? Estimar el presupuesto que podremos dedicar a ello.

A partir de aquí estamos preparados para buscar ayuda profesional, bien a través de instituciones o bien buscando una agencia especializada.

El plan de comunicación debe contemplar una forma operativa, lo que quiere decir que establezca en forma y tiempo lo que se pueda llevar a cabo.

Por último, es importante que se hagan mediciones de impacto para saber en todos los casos el efecto que ha tenido. Ésa es la «retroalimentación» o respuesta.

Estas mediciones evalúan o describen cómo percibe la comunicación nuestro público objetivo y se puede hacer mediante canales impresos, digitales, de radio, TV, anuncios al aire libre y correo directo, etc.

Cielo Cardona Alonso

Se formó como presentadora de televisión y trabajó en Colombia en las Cadenas Caracol y AMD Televisión, además de otros trabajos doblando spots y comerciales para radio y televisión con diferentes agencias de publicidad. En Santander, Cantabria, ha trabajado en tres canales de televisión y ha sido directora comercial de uno de ellos. Su experiencia laboral de trece años en España la ha llevado a fundar su propia empresa, «Código Q Comunicación», que trabaja en varias líneas de internacionalización como la realización del primer Festival del Agua de España «Santander Water and Innovation Festival».

****

Cómo evitar que tu proyecto acabe en la papelera

Juanma Romero
Director presentador del programa «Emprende» de TVE

El periodista no es Dios. Piensa que el periodista es un ser humano como tú, con problemas como tú y con necesidades como tú. No es distinto a ti ni pretende serlo. Si tienes algo interesante que ofrecerle, ofréceselo. Pero no intentes venderle motos ni humo. El periodista no es tonto y lo que quiere es dar a su público informaciones interesantes, ya sea en prensa, radio, televisión o cualquier otro formato. Si lo que propones es interesante probablemente lo publicará. Si es pura publicidad, irá a la basura.

No lances campañas indiscriminadas para toda España. Céntrate en las autonomías. Si a los medios regionales les ofreces contenidos relacionados con su región es más fácil que lo publiquen. Si se trata de contenidos de carácter nacional es muy posible que no lo saquen.

Preocúpate de hacer caja, no de hacer política. Hablando de comu-

nicación no se hace caja consiguiendo dinero (eso vendrá después), sino consiguiendo visibilidad. Para ello piensa que si le vas a mandar una información a un medio nacionalista de una autonomía bilingüe, debes mandarlo en los dos idiomas. Si no lo haces así y lo envías solo en castellano, tu comunicado irá a la papelera. Si es un medio que publica en castellano y se lo envías en el otro idioma, probablemente también vaya a la basura. Manda tus informaciones en ambos idiomas. Recuerda que tú no estás ahí para hacer política, sino para lograr visibilidad.

No olvides los imponderables. Por muy bien que hayas preparado una campaña de comunicación, piensa que se puede torcer. Imagina los días en los que se desató el escándalo de Gowex, cuando su fundador reconoció que llevaba varios años falseando los contratos. Si en esos días hubieses preparado una campaña sobre tu empresa y ésta estuviese en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB), lo mejor habría sido no seguir con esa campaña. Sin duda te habría perjudicado. En ese caso, lo mejor sería dejar que pasase el escándalo. Hay veces que no podemos controlar la situación.

El día de... Cuando vayas a lanzar una campaña de comunicación intenta aprovecharte del «día de», siempre que sea posible. El día internacional de... sirve de «percha» como método para lograr visibilidad. Los medios de comunicación suelen ser muy receptivos a este tipo de celebraciones para sacar informaciones relacionadas con el tema.

Si tienes un amigo periodista, aprovéchalo, pero no seas aprovechado. Pídele ayuda pero sin pasarte. Quizá pueda sacarte en su medio o puede que él no toque esos temas, pero seguro que tiene un compañero o amigo de la profesión que sí se ocupa de esa temática. Puede ponerte en contacto con ese otro periodista, pero no le hagas quedar mal.

Aprovecha las redes sociales para lograr más visibilidad. Cuando salgas en un medio de comunicación no dejes pasar la ocasión de darlo a conocer. Si sales en televisión, consigue el vídeo, ponlo en tu canal de YouTube y viralízalo con tus redes sociales, principalmente, aunque no de forma exclusiva, con Facebook y Twitter. Piensa que si sales en un medio pero solo se enteran unos pocos no te servirá de mucho. Tienes que lograr vender tu presencia. Yo siempre digo que no quiero salir en el New York Times, lo que realmente quiero es el PDF

del New York Times para poder demostrar que he salido en el New York Times.

Pónselo fácil al periodista. No le compliques la vida. Eres tú quien quiere salir en su medio. Si le envías un comunicado asegúrate de que va en un formato adecuado que pueda leer todo el mundo. No se lo envíes con la última versión de tu maravilloso programa informático porque quizá no disponga de ella, no lo pueda leer y vaya a la papelera. Si va a necesitar imágenes, ofréceselas; luego ya decidirá él si las utiliza o las busca por otros medios. Piensa que él recibe decenas de emails todas las semanas con propuestas de temas; tienes que lograr que te elija a ti.

«Antes de la entrevista quiero que me envíes las preguntas». Ni se te ocurra decirle a un periodista que te envíe las preguntas de la entrevista. Su cabreo puede ser monumental y el resultado será que no te haga la entrevista o que te la haga con «mala leche», por listo, y quedes fatal. Hay métodos más sutiles como decirle que si quiere que comentéis antes algo sobre la entrevista, tú estás a su disposición. Si cuela, bien, y, si no, te aguantas. ¿Te imaginas que en una entrevista a un político su gabinete de prensa pida las preguntas? Seguro que hay alguno, allá ellos.

Ofrece al periodista temas de interés social, publicables, sin publicidad, interesantes, que despierten interés del público, correctos, legibles, de actualidad, sin exagerar (sigue poniendo los calificativos que veas conveniente).

Juan Manuel Romero

Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Periodismo Electrónico por el Grupo Recoletos.Es periodista de TVE desde 1985, con responsabilidades en los telediarios de TVE. Entre 2007 y 2012 ha sido ha sido editor de informativos de Canal 24 Horas. Posteriormente director de Los desayunos de TVE. En la actualidad es director y presentador de Emprende, programa que emite semanalmente Canal 24 Horas y todos los canales internacionales de TVE, y que ha sido varias veces premiado. Desde 2007 hasta 2013 ha sido considerado uno de los 10 mejores profesionales de Comunicación en España según Top Ten Business Experts. Desde 1997 imparte seminarios; talleres, charlas y conferencias sobre visibilidad, habilidades sociales, emprendimiento y tecnología. Es autor de «¡Que se entere todo el mundo!» (2013), editado por Empresa Activa, de «Uso y abuso de la tecnología» (2006) editado por Sekotia y de «En patera y haciendo agua» (2011), editado en formato digital; fue el primer libro bilingüe en castellano y lenguaje SMS publicado en la Unión Europea.

****


MARCA

CAPÍTULO 8

Hacer Marca. La importancia del «marketing»

Ya no vale aquello de «el buen paño, en el arca se vende» . En este capítulo, muy importante para quien se plantee ser empresario, los expertos analizan cómo hacer marca de tu empresa, cómo vender esa marca y qué riesgos han de evitarse para que la marca triunfe.

Eres bueno, pero... ¿Te has encargado de que lo sepan tus clientes?

Alfonso Murillo Villar
Rector de la Universidad de Burgos

Dentro del marco general del emprendimiento, debemos resaltar la vinculación de la formación universitaria con la actividad emprendedora. Según refleja el Mapa del Emprendimiento en España 2014, realizado por Spain Startup, el 90% de los emprendedores cuenta con estudios universitarios y/o postgrado. Como resultado de esta formación, y según el mismo informe, nos encontramos con que el 34% de los pro-

yectos emprendedores se centran en empresas que ofrecen a otras compañías servicios financieros, de marketing y de publicidad; y el 31% hacen referencia a empresas centradas en internet o servicios web.

Las Universidades debemos apostar por la creación de centros de alto rendimiento emprendedor, desarrollando áreas específicas de formación y motivación para que nuestros jóvenes universitarios conozcan las técnicas e instrumentos necesarios para convertir sus ideas en casos de éxito empresarial. Todo ello, con apoyo de unidades de soporte real y efectivo que permitan a nuestros estudiantes desarrollar sus ideas, bien en viveros universitarios o en colaboración con otras instituciones y organizaciones que fomenten el espíritu emprendedor. Es necesario que la Universidad abra sus puertas, sus espacios, sus contactos y convenios con empresas y la transferencia de sus grupos de investigación al emprendimiento.

De igual modo, también resulta muy interesante la implantación de gabinetes de asesoramiento específico, que además ofrezcan a los universitarios un servicio de orientación vocacional basado en procesos de *coaching*. Estos gabinetes, que estarán supervisados por profesores activos y dinámicos vinculados a las distintas áreas de actividad empresarial, como administración y dirección de empresas, organización industrial, marketing y fiscalidad, posibilitarán a los usuarios conocer todos los pormenores del funcionamiento real de una empresa, fomentando la adquisición de las competencias transversales necesarias para poner en marcha un proyecto empresarial.

CONSEJOS:

1. No tengas miedo al fracaso. Es posible que en algún momento del camino te equivoques o surjan problemas; no te agobies, es normal. Lo importante es que no te rindas. Debes tener constancia y seguir adelante, intentarlo. Si tienes claro tu objetivo y realmente te apasiona lo que haces podrás conseguirlo.
2. Formación permanente. Siempre hay cosas que aprender. Es importante que acudas a foros, eventos, jornadas u otro tipo de encuentros con otros emprendedores. Además de reciclarte, esto te permitirá ampliar tu red de contactos y hacer *networking*.
3. Busca asesoramiento y apoyo técnico en centros especializados. Aunque seguramente tengas unas nociones generales básicas sobre la actividad empresarial, no tienes por qué saber

de todo. No tengas miedo a pedir ayuda y acude a un especialista que te pueda asesorar en aquellos asuntos que no domines.

4. Elige buenos compañeros de viaje. Aunque igual no necesites un socio, siempre es recomendable tener colaboradores o *partners* que te complementen y generen sinergias. Rodéate de los mejores.
5. Se puede conseguir financiación. No desesperes y lucha por tu idea. En la medida de lo posible, trata de reducir al máximo los gastos fijos y recurre a las nuevas tecnologías.
6. Sé realista. Es importante que quieras alcanzar tus sueños, pero antes debes analizar la viabilidad de tu proyecto. Tendrás que estudiar los riesgos y valorar los posibles escenarios con los que te podrás encontrar.
7. Diferénciate. Antes de nada, debes conocerte, tener claro qué ofreces y qué te diferencia de tus competidores. Conoce las necesidades de tus clientes y ofréceles algo nuevo. Sé innovador.
8. Haz tu plan de negocio. ¿De dónde parto? ¿Dónde quiero llegar? ¿Qué preveo encontrarme en el camino? Antes de poner en marcha tu idea, es necesaria una buena planificación.
9. Sé proactivo e investiga. Haz un estudio de mercado, conoce las tendencias de tu sector, busca información y anticípate al cambio. Sólo así podrás sobrevivir.
10. Plan de comunicación y marketing. Eres bueno, pero... ¿Te has encargado de que lo sepan tus clientes? Es fundamental que elabores un plan de comunicación. Tienes que detectar tu público objetivo y usar los canales y mensajes adecuado para dirigirte a él.

Alfonso Murillo Villar

Alfonso Murillo Villar, catedrático de Derecho Romano y rector de la Universidad de Burgos. Toda su vida universitaria, como alumno, docente e investigador, ha estado vinculada a la Universidad de Burgos. Después de un año como profesor Ayudante en la Facultad de Derecho de Valladolid, en 1986 se incorporó a la de Burgos. Profesor Titular de Universidad en 1988 y catedrático de la Facultad de Derecho en el 2000, lleva más de 26 años vinculado a la Facultad de Derecho de Burgos impartiendo la materia de Derecho Romano y cursos de doctorado nacionales e internacionales. También, ha sido coordinador Académico de Movilidad de varios programas Erasmus, y decano y vicedecano de la Facultad de Derecho. Desde 2008 está al frente del rectorado de la Universidad de Burgos.

****

Marketing: Apostar por las palabras más específicas

María Antonia García Sastre
Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Economía y Empresa de la Universitat de les Illes Balears.

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión que cualquier empresa debe desarrollar si quiere ser competitiva. Se trata de un proceso analítico que nunca se debe dejar al azar, ya que de éste dependerá el éxito o el fracaso que pueda tener tu producto o servicio en el mercado. Actualmente es imprescindible incorporar la dimensión digital al concepto tradicional del Marketing. En muchas ocasiones las propuestas de marketing *online* suponen construir acciones digitales sobre actividades *offline* ya existentes.

1. Realizar una investigación del mercado: se trata de identificar qué necesidades del mercado se pretende cubrir con el nuevo producto o servicio. Posteriormente, se deben analizar los posibles escenarios donde pretende interactuar la empresa y todos aquellos factores que puedan afectar directa o indirectamente a la comercialización del producto. Asimismo, es importante conocer a los diferentes agentes que intervienen en los mismos, realizar un *benchmark* para delimitar la competencia y confeccionar un DAFO. Por último, se recomienda realizar un mapa del mercado digital.
2. Establecer los objetivos de marketing: una vez realizada la investigación, es fundamental fijar los objetivos. Son muchos los proyectos que fracasan por no definir en sus fases iniciales objetivos concretos, reales y cuantificables, de los cuales podemos destacar algunos ejemplos como entrar en nuevos mercados, lanzamiento de un producto o servicio, aumentar la frecuencia de compra, reducir los costes de captación de clientes, fidelizar a los mismos, etc.
3. Determinar las estrategias: las estrategias son las posibles alternativas a seguir para alcanzar los objetivos de marketing. Éstas deberían ser las menos costosas pero, a su vez, las más eficientes, ya que cuando se crea una empresa no se suele dis-

poner de mucho capital. Desde esta perspectiva también hay que tener en cuenta que se deben excluir todas aquellas estrategias coyunturales. El marketing está en constante evolución y ello pasa por estar al día de las nuevas tendencias y estrategias digitales como son marketing móvil, e-mail marketing, video marketing o el *social commerce*, entre otras.

4. Identificar el cliente o público objetivo: podemos encontrar distintos grupos de público objetivo que nos interesen. Sin embargo, el emprendedor únicamente deberá orientarse al nicho de mercado que sea más atractivo. En el entorno online, se recomienda aplicar el concepto *Long Tile* cuando se lleve a cabo el Marketing SEO. Así, se deberá apostar por las palabras más específicas para dar a conocer el producto o servicio en Internet, ya que éstas nos permitirán posicionarnos en los primeros lugares en los motores de búsqueda.
5. Disponer la red de distribución: El emprendedor deberá diseñar una red de distribución que implica determinar básicamente los tipos de punto de venta y el número, los intermediarios, así como la logística que se va a llevar a cabo para que el producto o servicio esté disponible para el consumidor. Asimismo, gracias a Internet, el emprendedor podrá plantearse establecer un canal directo para llegar a sus consumidores, sin la mediación de ningún intermediario.
6. La elección del nombre de la marca: El emprendedor que busque un nombre para un nuevo producto deberá tener en cuenta las siguientes premisas: la marca idealmente debe sugerir algo sobre los beneficios o características de producto, debe de ser fácil de recordar y ser posible registrarla. Asimismo, una vez que se ha elegido el nombre, se recomienda comprobar inmediatamente si el nombre del dominio está disponible. Y es que la adquisición de un dominio es siempre el primer paso para la creación de un negocio *online*.
7. Fijar el precio del producto o servicio: Es fundamental determinar el precio del producto o servicio correctamente y ello depende de los objetivos de la empresa, el mercado, la competencia, la demanda, el valor percibido del producto o servicio por parte de los consumidores, etc. Asimismo, hay que tener en cuenta qué objetivos se quieren alcanzar a la hora de fijar un precio, es decir, si se quiere maximizar el Beneficio Actual, los

Ingresos Actuales, las ventas, etc. En el caso del lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, el emprendedor deberá plantearse si aplicará una estrategia de fijación de precios por descremación o por penetración en el mercado.

8. Confeccionar un plan de comunicación y el Marketing de Contenidos: El emprendedor debe confeccionar un plan de comunicación coherente con las variables del marketing mix, que incluirá un plan de medios y un cronograma. En cuanto a la comunicación *online*, se deberá situar más que nunca al usuario en el centro de la estrategia comunicacional. Se recomienda analizar cuáles son las páginas web más visitadas por su cliente objetivo, cuáles son los blogs más visitados, quienes son los líderes de opinión de su sector y, en qué redes sociales están presentes sus clientes potenciales. Asimismo, hay que tener en cuenta el Marketing de Contenidos, que supone la creación de un contenido relevante para el consumidor sin emplear para ello un discurso publicitario, con el objetivo de atraer tráfico a nuestra web y convertir en última instancia al consumidor en cliente.
9. Incorporar los mecanismos de control: En el plan de marketing se deben contemplar diversos mecanismos de control y revisión en el caso de que se produzcan desviaciones durante su ejecución. La información que deberá disponer el emprendedor es: los resultados de ventas, la rentabilidad de las ventas, control de la actividad de los vendedores, resultados de las diferentes campañas de comunicación, ratios de ingresos por pedidos, etc.
10. Generación de ingresos en el *E-Marketing*: El emprendedor que desee poner en marcha un proyecto de negocio puramente digital deberá decidir cuál será su modelo de generación de ingresos en el caso que no haya constituido una *e-commerce*. Si se trata de webs no transaccionales contemplaremos la posibilidad de conseguir ingresos a través de modelos de suscripción, publicidad en la propia web, programas de afiliación o por pago por visión o descarga, entre otros.

María Antonia García Sastre

Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Economía y Empresa de la Universitat de les Illes Balears. Master of Business Administration (MBA). Middlesex Polytecnhic Business School, Londres.(1990). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales (1998). Máster en nuevas tecnologías aplicadas a la gestión inte-

gral de la empresa: SAP R/3. (1999). Experiencia docente en estudios de licenciatura, grado y postgrado de la UIB y en otras universidades. Las asignaturas impartidas han sido Marketing I, Marketing II, Dirección Comercial II, Marketing Financiero, Marketing de Food and Beverage, en la Facultad de Economía y Empresa, en la Escuela de Empresariales, en la Escuela de Turismo y en la Escuela de Hostelería de les Illes Balears. También ha dictado cursos de doctorado en las Universidades de Brasil y Argentina. Sus líneas de investigación se centran en los nuevos productos turísticos y la competitividad e innovación del sector así como el campo de la excelencia educativa. Ha publicado en diversas revistas de ámbito nacional e internacional y varios capítulos de libros.

****

Evitar gastos fijos, contratar asesoría

Cristina Gómez Cuesta
Vicerrectora de Alumnos y Extensión Universitaria de la Universidad Europea Miguel de Cervantes-Valladolid

Desde el Vicerrectorado de Alumnos y Extensión Universitaria de la UEMC consideramos que el emprendimiento constituye uno de los grandes retos de nuestros egresados. El Servicio de Empleo del COIE trata de apoyar la actividad emprendedora de nuestros estudiantes para la creación de nuevas empresas que diversifiquen y modernicen la estructura productiva del entorno provincial y regional. Estos son nuestros diez consejos para ayudarte a emprender:

1. Seguridad en la idea de proyecto procurando abordar negocios que te apasionen. El negocio a comenzar en la gran mayoría de las ocasiones conllevará dificultades, imprevistos y sacrificios (arriesgar patrimonio personal, implicar tu vida personal y familiar...) hasta la obtención del éxito esperado. Por ello, es importante estar preparado para sortear estos obstáculos, confiando plenamente en el logro de tus objetivos y realizando actividades que te gusten.
2. Ser conocedor del tipo de negocio en el que vas a adentrarte o bien tener la posibilidad de investigar y aprender de forma exhaustiva sobre las materias propias del proyecto. Un alto

grado de conocimiento y haber vivido previamente experiencias prácticas podrá evitar errores y nos acercará en mayor medida a la realidad de nuestra idea.

3. Evaluar el éxito de la idea de empresa mediante la realización de un plan de negocio que permita conocer la auténtica realidad sobre la viabilidad del mismo (intenta obtener datos reales sin distorsionar la realidad), sin dedicar un tiempo excesivo ni perder la perspectiva de que la elaboración del plan de negocio no será un reflejo del futuro desarrollo de la empresa (del que dependerán múltiples factores dinámicos), pero sí una planificación de lo que se pretende desarrollar y una primera visión imparcial sobre las posibilidades del mismo, poniendo en contraposición el análisis del entorno y las capacidades del emprendedor.
4. Estudiar las posibilidades de acceso a financiación. El emprendedor debe ser consciente de la capacidad financiera necesaria para el inicio de la actividad y su capacidad de endeudamiento, así como el tiempo de retorno de la inversión en base a las previsiones de ventas y costes. Siempre será preferible buscar fuentes de financiación externas tanto públicas como privadas para que el mayor peso de las inversiones recaigan sobre capital ajeno.
5. Evitar los gastos fijos al inicio de la actividad, puesto que mermarán tu capacidad de inversión en mejorar tus productos/servicios o en diversificar en otras líneas de negocio que veas con potencial una vez que pongas en marcha tu negocio.
6. Contratar una asesoría eficiente, que inicialmente te ayude a constituir y seleccionar la forma jurídica adecuada que debe tener tu empresa (en función del tipo de actividades a desarrollar y los fines), y posteriormente te permita obtener ventajas económicas tanto fiscales como laborales en tus negocios.
7. Entrenar y desarrollar las habilidades comerciales propias y del equipo. Las ventas deben comenzar a realizarse con clientes de prueba en el corto plazo, aunque no esté totalmente definido tú producto o servicio, porque comenzarás a recoger el *feedback* del mercado y posiblemente obtendrás algún ingreso.
8. Reclutar a personal optimista y motivado. Para lograr el éxito es necesario contar con un equipo que contribuya proactivamente

al crecimiento de los proyectos con su actitud y ganas de trabajar. Por encima de los condicionantes económicos, las personas se implican en una idea de negocio y adquieren un compromiso si ven posibilidades de éxito, un buen ambiente de trabajo y oportunidades de promoción.

9. Aprender a delegar y optimizar tiempos de reuniones. Traslada a tu equipo responsabilidades que puedan asumir y te permitan seguir realizando otras tareas de gestión que puedan ser más importantes de cara a la expansión de tu empresa. Por otra parte, las reuniones deben enfocarse a la generación de ideas y la toma de decisiones si no quieres que se conviertan en algo rutinario e improductivo.
10. Plantear objetivos operativos e indicadores de seguimiento de tu negocio. Una vez que comiences tu actividad controla (mensual o trimestralmente) mediante indicadores, los diferentes niveles que estimes importantes en tu negocio (finanzas, producción, recursos humanos...), supervisando el cumplimiento de las expectativas que te marcaste o bien corrigiendo las desviaciones que comiencen a producirse.

Cristina Gómez Cuesta

Vicerrectora de Alumnos y Extensión Universitaria, es doctora en Historia por la Universidad de Valladolid. Profesora de la Universidad Europea Miguel de Cervantes desde el año 2002, imparte asignaturas relacionadas con la historia política y social contemporánea, la historia del periodismo, la historia económica y las relaciones internacionales.

****

El éxito: que los consumidores se identifiquen con tu marca

Alberto Cañas
Fundador The Box Populi

Cada vez hay más empresas en el mercado y esto aumenta la dificultad de hacernos un hueco y que los usuarios nos conozcan. ¿Por qué hay empresas que destacan sobre el resto? ¿Por qué nos acordamos solo del logotipo de alguna de ellas?

Todos somos consumidores y tenemos predilección por algunas marcas. ¿Eres más de iPhone o de Samsung? ¿McDonald's o Burger King? ¿Adidas o Nike?

¿Por qué nos decantamos más por unas que por otras?

Todas ellas tienen un factor en común, una estrategia de *branding* detrás. El gran reto para las empresas es conseguir que los consumidores se identifiquen con la marca. ¿Cómo lo conseguimos? Proponemos una serie de recomendaciones.

10 CONSEJOS PARA HACER MARCA

1. Coherencia.
   La primera clave de una buena marca es la coherencia. Ésta se debe dar entre todos los elementos que se relacionan a tu marca. Desde tu comunicación, trato al cliente, logo, política de precios... Si esto falla de nada sirven el resto de los siguientes consejos.
2. Analiza primero.
   Piensa antes de actuar. Primero deberíamos hacer un análisis inicial para saber: cuáles son los factores clave en un sector, el número de competidores, saber quién es mi público objetivo, etc. Una vez tengas esto claro, es cuando puedes diseñar una buena estrategia de *branding*.
3. Busca tu valor diferencial.
   Vivimos en el momento de la historia con más oferta de productos y servicios, y dentro de cada sector, con un sinfín de competidores. Tienes que indagar en tu valor diferencial real. Olvídate de conceptos genéricos, reflexiona y busca ese factor que te hace diferente. Después, ¡hazlo saber!

4. Defínete en un *tweet*.
   Si consigues definir tu empresa con pocas palabras, se entiende lo que haces y además muestras un valor diferencial; entonces, tendrás muchos puntos ganados.
   Si a una persona le queda claro lo que vendes, será más fácil que ésta pueda comunicar a otras lo que haces. Si no se entendió al inicio, es ahí donde morirá el cauce del río.
5. Responde: ¿por qué un cliente va a pagar por mi producto/servicio?
   Una marca no tendrá éxito si no es rentable, y ¿quién la hace rentable? Son los clientes que te compren los que «darán su voto» porque seas una marca de éxito. ¿Por qué deben comprarte? Tienes que buscar el argumento que haga ver al cliente que tiene que apostar por ti. Una pista para responder a esta pregunta es hacerse esta otra pregunta primero, ¿qué gana el cliente por contratarte? (ponte en su piel para contestar, o mejor aún, pregunta a tus propios clientes).
6. Diferénciate visualmente.
   Una de las claves es tener una imagen gráfica original y diferenciada de tu competencia, fácil de recordar y con colores identificativos de TU marca. En este aspecto, más que ser original, debes ser originalmente efectivo.
7. Realiza la Escucha Activa.
   Lo que decidas hoy puede que no lo decidas mañana. Hoy en día estamos a merced, entre otros factores, de la opinión del consumidor. Por ello es importante saber qué opinan tus consumidores de forma continua y saber adaptarte, porque lo que les guste hoy puede que no les guste mañana... Tu marca está viva, haz que se adapte a las tendencias del consumidor (al revés no ocurrirá).
8. Comunicación + Colaboración
   Uno de los puntos más importantes para una marca es la comunicación. Los consumidores de hoy en día creen más en *bloggers*, líderes de opinión... que en las propias marcas. Es fundamental involucrar a influenciadores y colaboradores para que te ayuden a impulsar tu marca; ganarás en confianza.
9. *Be a «Social» Brand* (no solo social media).
   De tu marca hablan tus trabajadores, ex trabajadores, tus proveedores, tus clientes... No podemos actuar al margen de los factores externos que nos rodean.

A veces solo pensamos en nuestra marca de cara al consumidor. ¿Has pensado en hacer una comunicación corporativa a tus proveedores? ¿Organizar un grupo de linkedin de ex trabajadores? No confundir Social con Social Media.

10. Transparencia.
    Hoy en día, el consumidor tiene muchos más recursos y acceso a información que quizá antes no tenía. Puedes intentar «colársela» una vez, pero, a la larga, perderás. Estamos hablando de marca, estamos hablando de un activo, estamos hablando de largo plazo. No te la juegues, la total transparencia y sinceridad generan confianza al consumidor.

Resumiendo: hacer marca es un proceso lento y requiere de paciencia y esfuerzo. Hay que mimar cualquier interacción de nuestra empresa con el mundo exterior, y también interior (proveedores, trabajadores...).

Si sigues todos estos consejos, al final te reconocerán por tu marca.

Alberto Cañas

Fundador The Box Populi. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, master Internacional de Marketing. Experiencia en Marketing y Comunicación. Ha sido Senior Consultant en CP Proximity; Project Manager en Seis Grados, desarrollando estrategias de comunicación y su posterior seguimiento con el resto de departamentos de la empresa. Ha trabajado en el departamento de marketing de Bacardi y ha desarrollado cargos de CustomerRelations&Cashier en BBVA.

****

Mi abuela, mi primera profesora de marketing

Nano López y Kike Alabau
Socios Fundadores Braham

Muchas veces recuerdo a mi abuela, las historias que me contaba y cómo todo, para ella, giraba en torno a los refranes. «Cuando Marzo mayea, Mayo marcea»; «Tienes tan cerca los dientes, que no te acuerdas de los parientes». Refranes que definían tanto los aspectos generales de la vida, como aptitudes personales. Una cosa aprendí de esto:

el saber popular es sabio y es un importante referente para guiarse en la vida.

1. Que hablen de ti, aunque sea mal. Recuerdo que mi abuela repetía mucho esta frase y a mí se me ha quedado grabada como una de las primeras lecciones que he aprendido para ser empresario. Esto me hizo reflexionar sobre lo importante que es que te conozcan, quién eres, qué haces y qué vendes para que puedan hablar sobre tu marca.
2. Relaciónate con la gente. El éxito de una marca muchas veces está en tener muy claro que detrás de ella y de los consumidores hay personas. Los seres humanos somos sociales por naturaleza y tenemos que establecer relaciones, vínculos. Ahí se encuentra el éxito de las personas.
3. Elige un nombre original y diferente. ¿Cómo llamo a mi marca? Piensa en escoger un nombre diferente, original, que no tenga un significado concreto pero que para ti reúna todo lo que quieras decir en una sola palabra. Es decir, crea marca. En mi caso, actualmente tengo dos empresas y el nombre es lo primero que tuve que definir. Por mi parte aposté por Brahma decoración: es distinto, único y además para mí significaba todo lo que yo quería decir.
4. Busca tu nombre en otros idiomas. Por ejemplo, una acción muy común: coger el coche. En España no pasaría nada, pero si estuviéramos en Argentina, seguramente nos dirían «¿¿¿Dios mío, cómo le vas a hacer eso a tu auto???». En este caso, la palabra «coger» tiene diferente significado en cada país, incluso coche y auto, aun teniendo distinta forma, tienen un significado común. Antes de elegir un nombre para tu marca, haz una búsqueda en otros idiomas por si acaso, sobre todo si queremos tener proyección internacional.
5. Diferénciate y crea estilo. Hace tiempo que me di cuenta de la importancia que tiene el lenguaje a la hora de comunicar y vender un producto. Hay que crear una distinción y con ello crear un nuevo universo que para todo el mundo tenga un significado original y común. Este el primer consejo que puse en marcha en mis empresas.
6. Ver, oír y callar. Consejo número seis de mi profesora de marketing particular. La importancia de observar. Es imprescindible conocer nuestro alrededor —el mercado—, nuestros enemi-

gos —la competencia— y nuestros amigos —fans y clientes—. Al crear un negocio tenemos que observar el mercado y tener en cuenta la visión de negocio. En mi antiguo barrio, por ejemplo, cuando yo era pequeño, todo eran academias de mecanografía, taquigrafía, papelerías, etc. Ahora, que es donde viven mis padres, los negocios que abundan son farmacias y residencias de ancianos. A primera vista sería complicado abrir allí un negocio como una escuela de inglés para niños. Pero, ¿y si le damos un enfoque especial?

7. Ármate de paciencia. «La paciencia es la madre de la ciencia». No siempre salen bien las cosas a la primera. Cuando comienzas un negocio es esencial saber ser paciente y no tener prisa a la hora de que una empresa funcione, y, sobre todo, cuando se trata de crear una marca y posicionarla en el mercado. Al principio te va a costar, incluso en ocasiones te entrarán ganas de tirar la toalla, sobre todo, en los comienzos. No pasa nada, es normal, conciénciate de que te vas a tener que levantar varias veces y que tendrás que poner mucha energía.
8. Planifícate. Es muy importante trazar un plan con diferentes fases y tener una visión de futuro. ¿Cómo quieres posicionar tu marca en el mercado? ¿Cómo quieres que te perciban tus consumidores? ¿En qué te diferencias respecto a tu competencia? Son aspectos que tienes que tener en cuenta en tu plan. Primero introduce la marca, que hablen de ti, que la conozcan, después sigue dando de qué hablar y, por último, consolídala. Lo más difícil es mantenerse en el mercado. Se dice que si la empresa sobrevive 6 años, probablemente sobrevivirá otros 6 más. En Brahma decoración llevamos 10 años con nuestros clientes.
9. Confía al 100% en ti. Cuando emprendes, vas a escuchar consejos de todo tipo, opiniones de tu familia, de compañeros, de tus socios. Te digan lo que te digan y pase lo que pase, jamás hay que perder la confianza en nosotros mismos, en nuestros instintos, en nuestra capacidad de acción. Incluso hay que saber dar un paso atrás para tomar impulso y hacerlo mejor.
10. Conoce la necesidad de tu consumidor. Para mí la clave del éxito está en la necesidad. Es la pieza definitiva para terminar nuestro puzzle. Si sabemos cubrir esa necesidad, siempre tendremos un cliente fiel. No comemos para alimentarnos, nuestra necesidad es la de sobrevivir. Esa es la llave: poner foco en el centro de la necesidad del consumidor, en que consuma nues-

tro producto de una forma espontanea. Además de cubrir nuestra necesidad primaria (la de sobrevivir), cubrimos otras necesidades como la de satisfacción, de disfrute y sin darnos cuenta muchas más necesidades secundarias.

En el fondo y sin darme cuenta, con estos consejos mi abuela se convirtió en mi primera profesora de marketing. ¡Cómo no voy a hacerla caso!

Nano López y Kike Alabau

Fundadores de Brahma Decoración, una compañía especializada en la conceptualización, diseño, producción y montaje de mobiliario de decoración publicitaria; y que surgió de la necesidad de ofrecer soluciones integrales y de alta calidad al mercado, en 2004. Nano López es el director gerente de Brahma Decoración. Con amplia experiencia anterior en el sector, Nano ha ampliado sus conocimientos formándose y obteniendo la certificación de coach ejecutivo en la Escuela Europea de Coaching. Kike Alabau es el director de producción de Brahma Decoración. Diseña, conceptualiza y pone en marcha cada uno de los proyectos de la marca.

****

Elige tu marca... Y regístrala

Iván Sempere. Socio director de Padima
Profesor de Mercantil, Universidad de Alicante

La marca nos distingue e identifica, es nuestro DNI. Como ocurre con los nombres de las personas, las marcas bautizan los productos o servicios y por eso deben ser únicas y diferentes.

Su función esencial es la de distinguir los productos o servicios de unos empresarios de los de los demás y por eso se dice que las marcas actúan de guía para que los consumidores podamos elegir distinguiendo unos productos de otros: es la herramienta que sirve para que los consumidores no nos confundan y nos puedan seleccionar entre la gran oferta de productos y servicios existentes.

Lo normal es que cuando emprendemos un proyecto queramos llamar la atención de nuestro público objetivo, de ahí que pretendamos personalizarlo y diferenciarlo del resto. Así, lo más importante es que pongamos todo nuestro esfuerzo en cuidar nuestra diferencia con

una marca atractiva y con personalidad. Si no elegimos bien nuestra marca, la gente podrá confundirnos con otros y nuestro esfuerzo distintivo se diluirá y perderá. Otros se aprovecharan de nuestro esfuerzo y reputación.

Como no queremos que ocurra eso, me permito compartir contigo mi «decálogo 7+3», 7 claves y 3 consejos para una mejor gestión de tu marca.

1. La marca bautiza tus productos, servicios o empresa. Es importante, pero lo fundamental es que tengas un proyecto por el que estés dispuesto a luchar. Olvídate de ella hasta que no tengas bien definido y planificado tu proyecto empresarial. Lo realmente importante es que el niño sea educado y esté bien alimentado; su nombre es importante, pero no fundamental.
2. Ya tenemos al niño en condiciones. Vamos a elegir un nombre para él. No recurras a términos genéricos o descriptivos. Como no queremos que sea del montón o que no se acuerden de él, será mejor que pensemos en un nombre que le identifique y distinga del resto. No recurras a términos que describan la actividad de la empresa, sus productos o servicios como Shoes, Consling, Legal, Fashion, etc. La mayoría de gente hace eso y se mete en el gran saco de lo «usual», de lo «genérico». Si sientes la necesidad de contar lo que haces a través de tu marca, puedes usar otras técnicas publicitarias como los *slogans* o los *claims*, pero no impregnes tu marca de términos genéricos. Además, ten en cuenta que la propia ley de marcas (ley 17/2001) prohíbe el registro de término genéricos o descriptivos. ¿La razón? Deben estar a disposición de todos los empresarios y no son apropiables en exclusiva por nadie. Todos pueden usarlos y eso no ayuda a la diferencia que quieres comunicar.
3. Elige una marca pensando en la internacionalización. Cuando estés pensando en el nombre que llevarán tus productos o servicios, piensa que todo empieza pequeño pero con la intención de hacerse grande y global. Las marcas que contienen determinadas letras como «J» o «ñ» serán muy difíciles de pronunciar por los anglosajones, francófonos o germanos. Sin embargo, olvídate de los chinos porque son tan marquistas que si logras hacer tu marca famosa ya los habrás conquistado, da igual cómo sea la marca.

4. Ya tienes la denominación de marca. ¿Puedo usarla en la red? Hoy día la mayoría de negocios deben ser visibles en la red, por lo que el nombre de dominio es una cuestión esencial. Asegúrate de que tu marca puede ser registrada como nombre de dominio.
5. ¿Es una denominación registrable como marca? El registro de una marca nos da un derecho exclusivo para usarla en el mercado y eso es fundamental para ser diferentes y que nadie se aproveche de nuestro esfuerzo. Si no queremos que otros usen marcas que se parezcan a la nuestra, tenemos que registrarla ante la Oficina de Patentes y Marcas. Cada país tiene su propia Oficina y necesitaremos registrarla allí donde vayamos a operar, pero hay oficinas que abarcan más de un país como la OAMI, que es un registro de ámbito comunitario para la Unión Europea. En España debes consultarlo en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y es importante de cara a evitar el invertir tiempo y esfuerzo en una marca que ya esté registrada por otra persona. Imagínate que, después de estar trabajando, el titular de la marca te exige quitar tu marca o te pide una indemnización por un uso ilegítimo. Este tema es vital y te recomiendo que lo veas con algún agente oficial de la propiedad industrial o abogado especializado en propiedad industrial a fin de planificar una adecuada protección de tu marca.
6. Ya tenemos una denominación que nos encanta y es registrable como marca y también como nombre de dominio. Registra el nombre de dominio o los Nombres de dominio que te puedan interesar. No demores esta acción.
7. Viste tu denominación, haz una marca atractiva y regístrala como marca. La marca no solo es el nombre, sino también su parte gráfica. Ten en cuenta que los consumidores solo guardamos una memoria imperfecta de las marcas y sus colores y gráficos nos ayudan a recordar. Hay negocios, como las estaciones de servicio, en los que los colores juegan un papel esencial como es el caso del verde de las gasolineras BP. Debes considerar también los lugares donde tu marca debe figurar, como etiquetas y demás elementos del *packaging*. La imagen de marca es una herramienta esencial de marketing y te ayuda a trasmitir tus valores y personalidad. Cuando todo esté listo, protégela registrándola en la Oficina de patentes. Si no lo haces es como

si compraras un piso maravilloso y no cerraras la puerta. Con el registro solo tú decides quién y cómo se usa tu marca, evitando que otros invadan tu espacio.

Ya tenemos los ingredientes, pero hay algo más que debes saber para que el plato de la marca conquiste a tus clientes. Son sólo tres consejos que sazonarán tu proyecto:

1. Apasiónate. Es la pasión lo que te hará levantarte cada día con hambre para comerte el mundo. Eso hará que ames tu proyecto y ese amor hará tu proyecto único y personal. Así convertirás tu marca en una «*lovemark*».
2. Cuida con quién vas. Tu marca interactúa con otras y en ocasiones te aliarás con otras marcas para alcanzar objetivos superiores o diferentes. Piensa que la reputación, tanto la buena como la mala, se contagia. Elige bien a tus compañeros de viaje porque la gente tendemos a «meterlo todo en el mismo saco».
3. Mira dentro. Muchas veces solo pensamos en el marketing y en los clientes, pero no nos fijamos en que nuestros principales valedores están dentro, nuestro personal. Es curioso observar cómo determinadas empresas se focalizan excesivamente en «vender» determinados mensajes cuando su propia gente no se los cree. Piensa en el sector de la banca y seguro que te imaginas algunos ejemplos. Cuida a tu gente porque ellos son tus más valiosos embajadores.

Iván L. Sempere Massa

Ha trabajado en Relaciones internacionales y coordinación jurídica de la Oficina Española de Patentes y Marcas para luego pasar al sector privado. Ha sido Presidente de YES (Confederación Europea de Jóvenes Empresarios), de AJE Comunidad Valenciana y JOVEMPA. Ahora es empresario, profesor doctor de mercantil en la Universidad de Alicante y Director del Departamento legal de PADIMA. Es presidente de la Fundación Universidad Empresa de Alicante (FUNDEUN) y de la Comisión de Relaciones Internacionales de CIERVAL (Confederación Empresarial de la Comunidad Valenciana). Ponente habitual en congresos y cursos relacionados con la innovación y su protección y Autor de múltiples publicaciones: 26 artículos y libros relacionados con la materia. Ha recibido varios premios, como el de «Joven del año» en 2005 por la Excelentísima Diputación de Alicante; el «Mérito CIERVAL al Joven Emprendedor Innovador en 2011» con motivo del 30 aniversario de CIERVAL; o Medalla de Oro del Foro Europa 2013.

****

¿Cómo quiero que me reconozcan?

Javier Goikoetxea
CEO de Next

Crear una compañía no necesariamente significa crear una marca, pero al crear un negocio estamos creando una marca. La marca es inherente a los atributos que queremos comercializar, a los servicios que queremos explotar y a las ventajas con las que nos queremos diferenciar.

¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA CREAR UNA MARCA Y PARA POSICIONARLA DONDE QUEREMOS QUE UN CLIENTE NOS RECONOZCA?

1. Identificar el mercado objetivo: ¿A quién dirijo mi producto o servicio?
   Cada persona tiene necesidades distintas; un producto que trate de satisfacer todas esas necesidades terminará siendo un «todo para nadie». Por esa razón el primer paso para posicionar una marca es identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.
   La segmentación consiste en agrupar a los potenciales consumidores en grupos que claramente se diferencien unos de otros pero que muestren cierto grado de homogeneidad dentro del grupo. En otras palabras, se trata de identificar consumidores que tengan preferencias similares entre sí, agrupándolos en un grupo con preferencias suficientemente distintas de otros grupos.
   Esta agrupación de consumidores se puede hacer en base a perfiles, normalmente, a conceptos relacionados con el enfoque socio-demográfico (el sexo, la edad, la provincia de residencia, etc.), el socio-cultural (nivel de estudios) y el socio-económico (nivel de renta). Con todo ello, tratamos de clasificar a los clientes y en base a ello identificar el segmento en donde nos encontramos con nuestro espejo en el que mirarnos. A partir de ahí, el análisis será ya en términos de perfiles de com-

portamiento, compras, patrones de conducta y enfoques más relacionados con CRM y con *Business Inteligence*. Esto es algo más sofisticado que no siempre podemos calibrar al lanzar una marca al mercado.

2. Seleccionar «el atributo diferencial» por el que queríamos ser reconocidos.
   Debemos tener claro el «concepto único» que queremos de nuestra marca. Nuestra marca representa unos valores que queremos transmitir. Una cosa es lo que nosotros pretendamos y otra muy diferente es la que los clientes destaquen como «mayor atributo». Nosotros podemos empeñarnos, por ejemplo, en destacar el precio como el valor principal del posicionamiento *low cost*, pero, en una determinada industria, lo que más destaca el cliente es el enfoque del servicio. Si eso es así, nos resultará muy costoso llegar con este mensaje, ya que el cliente no lo entenderá.
   En el mundo del seguro de Autos, por ejemplo, muchas compañías se empeñan en vender el atributo del servicio siendo el precio el principal factor por el que un cliente va a decidir la compra. Si esto es así, debemos defender los atributos diferenciales a un precio competitivo ya que este último determinará la venta. No transmitiremos el valor del precio en el enfoque del posicionamiento de marca, pero será inherente al mensaje que el cliente quiere percibir.
   Una compañía cuyo enfoque de negocio esté condicionado o asentado por la tecnología, no puede, seguramente, «vender» ese factor como algo diferencial, pero sí puede resaltar que gracias a la tecnología es una empresa dinámica, que invierte en I+D y que por tanto está a la última. Esto sí que es diferencial.
3. Lanzar un primer enfoque: Lo perfecto es enemigo de lo bueno.
   Una vez definido el enfoque y la razón de ser de nuestro producto, debemos lanzar la idea al mercado. Para ello debemos apoyarnos en equipos y empresas que sepan más que nosotros y que nos ayuden a lograr los objetivos fijados. Una vez tomadas las primeras decisiones, no podemos estar permanentemente cambiándolas. Pensemos que un posicionamiento se crea «in eternum», aunque podemos hacer pequeñas adaptaciones. Lo mejor es sacar adelante algo e ir ajustando el rumbo con lo que el cliente nos vaya indicando. Para ello debemos ser

capaces de escuchar al cliente y adaptarnos a sus necesidades. Debemos tener claro lo que hacer, aunque el ajuste fino se haga una vez hemos comenzado a caminar.

4. Ajustar y adaptar el posicionamiento, sin grandes cambios
   Como indicamos en el punto anterior, debemos hacer ajustes, pero no grandes cambios. Donde hemos optado por un modelo, al día siguiente no podemos cambiar los atributos, ya que eso despistaría a nuestros clientes. La gestión del posicionamiento de una marca tarda años y requiere de mucha paciencia y de inversión de marketing en sus distintos enfoques (marketing digital, marketing tradicional y sobre todo mucho análisis de la información). Si las ventajas competitivas las mantienes, el cliente será receptivo. Siempre será el cliente quien posicione tu marca, más allá de la orientación que tú mismo le quieras dar. Eso es lo mejor que te puede pasar.
5. Trabajar según el entorno y adaptarnos a él. Comunica lo que vayas a hacer.
   Con el paso del tiempo, el entorno cambia y nosotros tenemos que adaptarnos a él. La tecnología, por ejemplo, era antes un factor simplemente a considerar y hoy forma parte del ADN de las estrategias del 90% de las *Startups* que nacen.
   Debemos estar atentos a lo que pasa en el mercado e identificar puntos de mejora. No nos podemos despistar, ya que la competencia y la evolución de los clientes marcarán el ritmo de nuestra evolución. Si tus clientes son los mismos que hace 30 años, alégrate, pero a su vez preocúpate. Eso quiere decir que tienes unos clientes muy fieles pero que en unos años te quedarás sin ellos (acabarán falleciendo y no habrás hecho nada por identificar tu marca con nuevos factores).

POR EL CONTRARIO, ¿QUÉ ERRORES DEBEMOS EVITAR AL POSICIONAR UNA MARCA?

1. Sobre-posicionamiento o Sub-posicionamiento: nuestro cliente podría percibir que esa marca no es para él y que por tanto queda fuera de su alcance. Hemos creado una marca de relojes, por ejemplo, tan innovadora y vanguardista que el cliente interpreta como inaccesible. Esto nos complicará la venta y la imagen de

nuestra marca. Por el contrario, si nosotros estamos creando un «concepto» por debajo de la percepción de un determinado atributo, en términos de expectativas que tiene nuestro cliente, éste no entenderá el mensaje que le estamos haciendo llegar. Entenderá, igualmente, que este producto no está pensado para él y que no comparte los atributos de la marca.

2. Creamos una marca multi-mensaje, multiconcepto: Creamos una marca tan versátil y tan amplia que al final el cliente no es capaz de identificar con un atributo diferencial y con un valor que la haga única. Normalmente, cuando pensamos en una marca pensamos en satisfacer una o dos cosas. Si pensamos que un posicionamiento nos va a resolver más de una o dos cosas, seguramente estaremos complicando la estrategia de comunicación y los atributos de la marca, ya que los clientes no quieren un «esto vale para todo».
3. No escuchar al mercado ni a la competencia: En este caso estamos perdidos. Pensemos que, por ejemplo, en el mundo de la banca o los seguros o las telecomunicaciones, hay muchas empresas haciendo lo mismo. Diríamos que exactamente lo mismo. Idéntico. ¿Por qué reconocemos entonces determinados atributos de una marca que no relacionamos con otra de ese mismo sector? Esto es lo que debemos hacer para «no ser uno más».
4. Pensar que la marca la hace el departamento de marketing. Éste es un error clave. Básico. La marca la construye el cliente por una necesidad que hemos construido alrededor de un producto o un servicio, y no al revés. Nosotros debemos ayudar a construir ese camino.
5. Pensar que la marca es el logo y la página web. Crear una marca, desde el punto de vista estratégico, con el diseño del logo y la forma que hayamos decidido pintar nuestra página web o nuestros folletos corporativos. La marca y su posicionamiento es parte de la estrategia global de la compañía, de entender y escuchar al cliente, tal y como hemos tratado de explicar al principio del artículo.

Javier Goikoetxea González

Licenciado en Empresariales y MBA por el Instituto de Empresa Business School. Profesional con más de 15 años de experiencia liderando el desarrollo de negocios y proyectos en sectores tecnológicos y de servicios. Experto en soluciones M2M,

Telemática y Smart Mobility. Experiencia en lanzamiento de productos, mejora de procesos y el diseño y desarrollo de planes estratégicos. Experiencia en valoración de empresas y búsqueda de inversores diseñando estructuras de financiación y planes de negocio.

****


AVE
FENIX

CAPÍTULO 9

Consejos específicos por sectores (a modo de ejemplo)

Hemos querido traer aquí los consejos específicos en diversos sectores del emprendimiento. Cada sector tiene, obviamente, sus particularidades, a añadir a los consejos de corte más genérico. Sirvan de ejemplo, y que aprovechen a cada cual. Nada menos.

10 Consejos para emprender en el turismo

Eugenia Suárez Serrano
Decana de la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos, Universidad de Oviedo

Con amabilidad no basta. Emprender en turismo requiere, como en cualquier otro sector, tener iniciativa, capacidad para asumir riesgos, dotes de diálogo y comunicación y, sobre todo, aprender de los fracasos. Ahora bien, el turismo presenta una serie de peculiaridades y tendencias que todo emprendedor debería tener en cuenta antes de invertir en él.

Ante todo se requiere profesionalidad en un sector que, por su volumen de actividad, puede considerarse maduro. Es habitual creer que cualquiera puede montar un pequeño negocio turístico, pues no se requieren grandes inversiones y la falta de experiencia se compensa con dosis de amabilidad. La formación específica resulta, en este sentido, crucial para empezar el negocio con una buena base. Sin embargo, la profesionalidad no se consigue sólo con formación. Todo recién titulado debería hacer prácticas y trabajar antes de decidirse a emprender. Conocer los negocios desde dentro, y sobre todo desde abajo, puede evitar muchos errores a tiempo.

Es fundamental complementar esa formación y esa experiencia viajando. Viajar supone conocer otras realidades, otras culturas, otros idiomas y, por encima de todo, es una clara fuente de inspiración. Una pequeña actividad turística a 5.000 km. de distancia puede darte una magnífica idea para aplicar en tu localidad. No se trata de reproducir, sino de adaptar e imprimir tu propia identidad. En ocasiones, no son las ideas originarias las que triunfan, sino los posteriores desarrollos de las mismas. ¿Quién les iba a decir a los hermanos Mc Donald's, cuando vendieron su negocio a un vendedor de batidoras, que su «saber hacer» podría llegar tan lejos?

Debemos ser, en todo caso, realistas: no podemos competir en todo y contra todos. Como señalé anteriormente, el turismo es un sector maduro, hay numerosas empresas ya instaladas con mucha experiencia y gran volumen de negocio. Por consiguiente, si alguien quiere iniciar una actividad en alguna de las distintas industrias del turismo, tendrá que diferenciarse. No siempre las empresas que entran tiene recursos para hacerlo, por lo que es bastante común en el turismo que algunos emprendedores lo hagan a través de franquicias, contratos de gestión o incorporándose en clubs y marcas de calidad, que les suplan su falta de experiencia y de imagen en el mercado.

Con la feroz competencia existente y los complejos canales de distribución, buscar la diferenciación de forma individual sólo se consigue a través de la especialización. Se trata de buscar nichos de mercado sin atender o que no estén saturados, en los que la nueva empresa deberá concentrar sus escasos recursos. Aquí conviene también poner el punto de mira en las economías emergentes. Así, por ejemplo, se espera que este año salgan, sólo de China, 100.000 turistas y la previsión para 2020 es de alrededor de 1.000.000 de turistas.

Cuando uno invierte en turismo debe ser además consciente de la estacionalidad. Las cuentas tienen que salir a final de año y no pode-

mos invertir en un alojamiento rural porque nos encanta ir en semana santa de turismo rural y vemos que reservar es tarea imposible. Tenemos que decidir si queremos una inversión de la que vivir o si, por lo contrario, puede ser un complemento a otras fuentes de ingresos. En el primer caso, habría que valorar cómo luchar contra la estacionalidad potenciado actividades complementarias y que propicien que los clientes vuelvan en temporada baja.

Si uno es consciente de que no cuenta con los recursos suficientes para invertir en un negocio, una opción habitual es la búsqueda de socios que complementen dichos recursos. No obstante, las sociedades no siempre son una buena receta para el futuro del negocio, pues las diferencias entre socios resultan a veces insalvables. En turismo son frecuentes las alianzas y acuerdos. Así, son muchos los turistas que agradecen actividades adicionales de ocio o gastronómicas cuando contratan un alojamiento, que pueden ser ofrecidas a través de la colaboración y coordinación con otros negocios.

Las nuevas tecnologías de la información son también una buena manera de compensar las limitaciones que tiene una empresa para entrar en los canales de distribución, que son muy complejos y de difícil acceso para los pequeños negocios. Cada vez hay más turistas que se saltan los canales y los paquetes organizados y buscan experiencias distintas, más personalizadas y lejos de los destinos saturados. En este contexto, la presencia en internet es fundamental para una nueva empresa. Tan importante es que, si se desconoce su funcionamiento, debería valorarse la inclusión en el proyecto de un socio que aporte ese conocimiento o, en su defecto, tenerse en cuenta en el modelo de viabilidad el coste de contratar dichos servicios.

Desde mi punto de vista, es hoy en día inviable iniciar cualquier tipo de negocio al margen de la sostenibilidad medioambiental y social. Sin embargo, este requisito es más acusado, aún si cabe, en el turismo, pues el medio y la sociedad forman parte del producto turístico y no se puede tener futuro en una actividad empresarial que no respete ambas variables. Uniendo esta recomendación a la anterior, en la actualidad una sexta parte de la población es internauta, lo que provoca que los problemas locales se conviertan en globales, y que la reputación de las empresas, tradicionalmente opaca, hoy se vea alterada por una opinión pública cada vez más informada y exigente.

Por último, el turismo está muy regulado tanto a nivel nacional como autonómico. Conocer a fondo la normativa sobre turismo de la Comunidad donde se pretende iniciar el negocio es fundamental si no se

quieren llevar sobresaltos. Conviene tener en cuenta que las diferencias son a veces tan grandes que pueden propiciar la localización en uno u otro destino. Además, las ayudas y subvenciones también son variadas en requisitos y cuantías.

Como dice Goethe, «aquello que puedes hacer, o sueñas que puedes hacer, comiénzalo. La audacia tiene genio, poder y magia». Espero que con vuestra audacia, las recomendaciones y consejos que se recogen aquí para comenzar un negocio turístico, os ayuden a conseguir vuestros sueños.

Eugenia Suárez Serrano

Doctora en Administración de Empresas (Universidad de Oviedo) y Master in European Studies (University of Reading). Asimismo, estudió cuarto curso de la Licenciatura en Ciencias Económicas en Dublin City University con una beca ERASMUS y trabajó en Ecotec Research & Consulting en Birmingham, con una beca COMETT de la Unión Europea. Desde 1993, desarrolla su labor docente e investigadora, como profesora de Organización de Empresas, en la Universidad de Oviedo. En la actualidad, es Decana de la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos, e investigadora en el Sistema de Información Turística del Principado de Asturias (SITA).

****

Emprender en el sector agroalimentario

Manuel Pérez Mateos
Vicerrector de Ordenación Académica y Calidad de la Universidad de Burgos

Existe una preocupación social creciente por la seguridad y calidad alimentarias. La población es cada vez más exigente respecto a los alimentos que consume, exigiendo que tengan mayor vida útil y que sean cómodos, agradables y saludables. Además, en los mercados aparecen continuamente productos alimentarios funcionales con propiedades saludables, aunque no siempre están suficientemente contrastadas. Los consumidores somos cada vez más conscientes de la relación entre alimentación y salud y por ello exigimos que existan empresas responsables y profesionales especializados en la investigación sobre alimentos, desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos tecno-

lógicos, control y vigilancia de la calidad y de la seguridad, la trazabilidad y los consejos dietéticos.

La creación de empresas agroalimentarias, de restauración colectiva y otras diversas relacionadas con los alimentos en sus distintas facetas ha sido, sigue siendo y será una opción muy interesante de plan de negocio para aquellas personas que buscan oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente. Además, muchas ideas de negocio para crear una compañía *startup*, sin necesidad de grandes inversiones iniciales, han nacido y nacerán en este sector.

Por ello, señalaré diez elementos que creo es conveniente considerar antes de embarcarse en la creación de una empresa innovadora o de base tecnológica del sector agroalimentario:

1. Normalmente los alimentos son o han sido seres vivos o partes de seres vivos. Eso significa que su composición y estructura evoluciona y deteriora habitualmente. Esta característica, propia de los alimentos o de las materias primas que se utilizan para producirlos, condiciona de forma determinante la manera en que se gestionan las empresas del sector agroalimentario.
2. Las empresas de este sector suelen ser muy interdisciplinares y requieren de la participación de diferentes especialistas. Para crear este tipo de empresas es necesario conocer la estructura de la cadena alimentaria y controlar sus diferentes componentes desde el productor al consumidor.
3. Para la gestión de una empresa agroalimentaria se requiere establecer procedimientos documentados que permitan identificar los productos que se encuentran bajo la responsabilidad de cada uno de los operadores. Hay que controlar el movimiento de un alimento a través de etapas identificadas de su producción, transformación y distribución. Es decir, hay que tener en cuenta la trazabilidad de los alimentos: la necesidad de poder identificar cualquier producto desde la adquisición de las materias primas o mercancías de entrada, a través de las actividades de producción, transformación y/o distribución que se desarrolle, hasta el momento en que el operador realiza su entrega al siguiente eslabón en la cadena. El programa de trazabilidad ha de formar parte de los sistemas de control interno del operador económico y no ser gestionado de manera independiente.

4. El sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) es el sistema de mayor reconocimiento internacional para garantizar la seguridad de los alimentos. Además de controlar su seguridad, el APPCC favorece un uso más efectivo de los recursos de la empresa, disminuye gastos al evitar producciones inseguras y permite actuar de forma rápida y efectiva frente a problemas de seguridad alimentaria, aumentando la confianza de los clientes y de las autoridades sanitarias.
5. Aparte de otras consideraciones que debe hacer cualquier emprendedor en las que no entraré en este momento, el creador de una compañía *startup* agroalimentaria debe tener muy en cuenta las normativas legislativas que regulan los diferentes aspectos relacionados con la producción, procesado, conservación y distribución de alimentos y productos relacionados. Para un estudio exhaustivo de esta normativa recomiendo consultar la página web de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (http://www.aesan.msps.es).
6. En el control de procesos y gestión de stocks, los operadores económicos agroalimentarios deben asegurar la calidad y certificación del producto contando con sistemas que permitan detectar problemas en la producción, transformación o distribución, siempre tendiendo a un nivel elevado de protección de la salud de los consumidores.
7. La logística es siempre importante en cualquier tipo de empresa, pero en las del sector agroalimentario se vuelve crítica. De ella suele depender el éxito o fracaso de la *startup*. Operaciones frecuentes como la recepción y almacenamiento de la materia prima o el almacenamiento y distribución del producto dependen de ella. Téngase en cuenta que, como dije anteriormente, en esta industria la circulación de productos perecederos (que en muchas ocasiones requiere conservar la cadena del frío) y la necesidad de controlar la trazabilidad y la información son claves.
8. En alimentación suele dar buen resultado apostar por la calidad y el valor funcional añadido. Tenemos muchas pruebas científicas de que ciertos alimentos y algunos componentes biológicamente activos además de aportar nutrientes básicos tienen efectos fisiológicos y psicológicos muy beneficiosos para la salud. La comercialización de alimentos funcionales y de cali-

dad proporciona unas excelentes oportunidades de negocio sin necesidad de arriesgar grandes inversiones financieras.

9. Si se pretende internacionalizar desde el principio, es recomendable hacerlo en compañía de agentes experimentados, obteniendo información previa del potencial socio o proveedor y teniendo muy en cuenta los usos y costumbres del consumidor local, aunque en ocasiones, introducir un nuevo producto alimenticio en un mercado exterior puede ser la clave del éxito.
10. Muchas empresas de este sector son pequeñas o medianas y frecuentemente familiares, por lo que la relación con proveedores y distribuidores se hace complicada al principio debido a la desconfianza y a un volumen pequeño de negocio. Por ello, es imprescindible actuar con diligencia y seriedad para garantizar la confianza desde el principio.

Manuel Pérez Mateos

Vicerrector de Ordenación Académica y Calidad y Catedrático del Departamento de Biotecnología y Ciencia de los Alimentos de la Universidad de Burgos.

****

Emprendimiento social: cambiar la actitud mental

Rafael Domínguez Martín
Profesor Titular del Departamento de Economía de la Universidad de Cantabria

Ahora que el emprendimiento es, por definición, social (tiene que crear valor compartido, en la jerga de Michael Porter, o ayudar a transitar de la sociedad de la pirámide a la del diamante, en la de C.K. Prahalad) y va de cambiar el mundo para hacer de nuestro planeta un lugar de oportunidades incluyentes y más habitable para todos, merece la pena volver a los grandes pensadores sociales que reflexionaron sobre qué significa ser empresario, puesto que en su sabiduría podemos encontrar los consejos de oro para iniciarse en la apasionante aventura de montar un proyecto empresarial.

El socialista irlandés George Bernard Shaw, que fue uno de los creadores de la London School of Economics and Political Science y dio la mejor definición que conozco de Economía como el arte de sacarle el mayor partido a la vida, señaló que el progreso es imposible sin el cambio: «aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada». He aquí el primer consejo, que se podría considerar la madre de todos los demás: para emprender hay que cambiar de actitud mental.

Esto nos retrotrae a Richard Cantillon, un economista irlandés del siglo XVIII que se hizo multimillonario especulando en bolsa para, «vanitas vanitatis», acabar asesinado por su cocinero, y que fue quien primero habló del emprendedor. Frente al asalariado (y al terrateniente) que poseen ingresos fijos, el empresario es un sujeto que vive en la incertidumbre y asume riesgos. Así que segundo consejo: si quieres seguridad lo primero y tienes aversión al riesgo no te metas en esto de vivir peligrosamente.

Joseph A. Schumpeter, un gran pensador que se fijó tres metas en su vida (ser el mejor amante de Austria, el mejor jinete de Viena y el mejor economista del mundo) de las que al final dijo que había conseguido sólo dos (aunque no aclaró cuáles), otorgó a la figura del empresario la épica necesaria para convertirlo en el héroe de nuestro tiempo, asimilándolo al líder carismático de Max Weber. El empresa-

rio es el innovador por excelencia, alguien que se salta las rutinas y burocracias, y que está motivado básicamente por el gozo creador y un espíritu deportivo de superación. De aquí se derivan los consejos tercero y cuarto: si estás dispuesto a luchar contra la corriente y a subestimar los obstáculos (el principio de la mano encubridora de Albert O. Hirschman) y eres capaz, como diría Freud, de sublimar tu energía libidinal o impulso erótico en proyectos creativos, pues entonces éste es tu negocio.

Pero como en el deporte no siempre se gana, necesitarás, y aquí va el quinto consejo, grandes dosis de resiliencia ante el fracaso. Si al final te sobrepones al dolor y la adversidad y decides ser emprendedor a pesar de todo, no olvides seguir el enfoque ético del venerable filósofo moral escocés Adam Smith. Frente a la creencia general de que este ilustrado era un defensor del comportamiento egoísta, en su obra favorita (*La teoría de los sentimientos morales*, 1759) reivindicó el valor del comportamiento basado en el deseo de aprobación social, por acciones que favorecen el bien común, como principio rector de la naturaleza humana (por cierto, Smith fue un crítico acérrimo de los hombres de negocios de su época, de quienes decía que cada vez que se reunían era para conspirar contra el interés público restringiendo la competencia). Esto remite al enfoque ético del que se deriva el sexto consejo para emprender: no confundas los medios (beneficios) con los fines (la sostenibilidad de tu proyecto).

Para que el emprendimiento sea sostenible, la receta, a modo de séptimo consejo, la proporciona el gurú del *management* del siglo XX, Peter Drucker, un humanista en el sentido literal del término (el que se preocupa de ayudar a los demás). Como Drucker, debes entender que la empresa es una organización que se construye por personas (tú y tus socios), que trabaja con personas (sean colaboradores o proveedores) y que satisface necesidades de personas a las que se sirve (clientes). No es un autoservicio, como tantas veces se pervierte el servicio público, ni se comporta explotando a los consumidores, como los monopolios y oligopolios —buenos negocios pero malas empresas—, sino que es una institución social para la que sus recursos humanos, junto con el capital social (un stock de confianza basado en la reputación), son el principal activo.

Por eso, y éste es el octavo consejo, es importante que aprendas a dialogar con distintos grupos de interés cuyas expectativas, cada vez más exigentes y complejas, hay que tener en cuenta, como dice

R. Edward Freeman. Si tus *stakeholders*, empezando por tus trabajadores, no te quieren estás perdido. Debes saber comunicar (tener distintos registros) para dirigirte a los grupos de interés, que incluyen muchas veces a potenciales oponentes, a la competencia y, por supuesto, a los reguladores (que pueden cambiar cada cuatro años).

De esas habilidades para el diálogo y la comunicación se deriva el noveno consejo: ponte en el lugar de los otros (sé empático, como reclamó Adam Smith) e interioriza sus experiencias en los procesos de producción y en las decisiones de consumo; eso generará orgullo de pertenencia de tus colaboradores y fidelidad de tus clientes, que son los ingredientes básicos para una buena reputación.

Y, finalmente, el décimo consejo. Sin llegar a los excesos de Steve Jobs de actuar como si cada día fuera el último que vas a vivir, piensa que la vida es corta («tempus fugit irreparabile», que decían los romanos). Haz lo que te guste y sé impaciente con el fin de mantener la tensión narrativa de la creatividad... por si acaso el impulso erótico tiene rendimientos decrecientes y se te rutiniza el carisma. Así, con tu emprendimiento, conseguirás sacarle el máximo partido a la vida.

Rafael Domínguez Martín

Profesor Titular del Departamento de Economía de la Universidad de Cantabria. Es especialista en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Buenos Aires, director de la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica y consultor internacional.

****

Emprender en clave de género

Vicenta Rodríguez Martín
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de Talavera de la Reina

A pesar de la igualdad formal lograda, la realidad nos muestra que la desigualdad real entre varones y mujeres afecta a todos los ámbitos de la vida, incluido el emprendimiento, donde también persiste la brecha si nos atenemos a los datos: en 2013, el 60% de las personas emprendedoras eran varones, según el Informe-GEM España. Tras los procesos de socialización diferencial de género, unido a la escasa

formación recibida en materia de emprendimiento, muchas mujeres, de diferentes grupos de edad, se encuentran con múltiples obstáculos, no solo externos y compartidos con los varones, sino, de modo particular, con las barreras internas autolimitantes y perpetuadoras, de modo inconsciente, de desigualdades de género. Consideramos el abordaje de este trabajo desde una perspectiva en clave de género emocionalmente inteligente, en donde el autoconocimiento será uno de los pilares en el que habrán de sustentarse el proceso y clarificación de toma de decisiones ante el reto de emprender.

10 APUNTES PRÁCTICOS PARA EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO

1. Analiza las motivaciones internas y externas que te llevan a emprender. En general y según muestran numerosos estudios, las mujeres inician el emprendimiento motivadas, entre otras, por las siguientes razones: la insatisfacción en un trabajo pasado (invisibilización de logros), la pérdida/ausencia del mismo (mayores tasas de desempleo femenino), las barreras en la promoción (techo de cristal), obtener un salario más elevado (brecha salarial), tener mayor autonomía en la organización y ejecución del trabajo (mayores facilidades de conciliación de la vida personal, familiar y laboral). Ten claro cuál es el impulso que te lleva a iniciar una actividad emprendedora, analiza los pros y contras de cada una de las opciones posibles, lleva a cabo un análisis DAFO, considerando no solo el entorno, sino también a ti como recurso fundamental en el éxito o no de la idea. Y en relación a ello, determina qué parte es externa y cuál autoimpuesta.
2. Determina las barreras que impiden llevar a cabo la tarea: ¿están relacionadas con tu capacidad técnica? ¿se trata del desconocimiento de materias relacionadas con la puesta en marcha de una empresa, financiación, legislación, tecnología, etc.? ¿O por el contrario están vinculadas a creencias sobre el papel de las mujeres y su dificultad para destacar en el ámbito empresarial? ¿O con la dificultades de conciliación? ¿Con la gestión del tiempo, de modo particular si te planteas la maternidad? Si están referidas a cuestiones cognoscitivas, busca la formación necesaria que te permita conocer en profundidad el sector

donde quieres emprender. Si, por el contrario, se sustantivan en creencias limitadoras del género, deberás llevar a cabo un inventario de las mismas y combatirlas hasta eliminarlas.

3. Asimismo, habrás de explicitar los valores, expectativas y metas que sustentan tu vida laboral, personal y familiar de modo que puedan ser armónicos y no excluyentes, sin que la doble o triple jornada te pase facturas o la frustración haga mella también en tu salud o lleve la empresa al fracaso. De este modo te resultará más fácil gestionar tus tiempos en función de los valores y prioridades asignados (liderazgo personal).
4. Busca aquel sector del mercado que te permita dar respuesta a una necesidad/problema identificada y en el que dispongas de capacidades, habilidades y recursos de todo tipo para hacerle frente. Aprende a identificar los segmentos de mayor crecimiento y abórdalos con una oferta novedosa y concreta. No busques si es típico o no de mujeres/varones, déjate guiar por tus capacidades y aporta tu mirada a la solución de la necesidad. Y avanza con seguridad, busca asesoramiento en la viabilidad de la idea y fórmate en la vanguardia de dicha materia, buscando asesoramiento experto sobre el plan de negocio tanto en tu red relacional como en servicios profesionales.
5. Es importante basar el análisis del mercado en la búsqueda de motivaciones, necesidades o cualidades que aporten un valor añadido a la marca. Y, además, aporta tú una cualidad diferencial al modo de solventar la necesidad, en la que tengan cabida no solo los beneficios económicos, sino también el compromiso social, con las personas y el medio ambiente, como un sello de avanzar en el logro de la justicia social y el cambio social. Desde esta perspectiva, el emprendimiento se concibe como proceso y no como fin y las mujeres mostramos mayor adhesión, en general, a la promoción de la igualdad.
6. Busca modelos de referencia y de excelencia. Las mujeres emprendedoras de éxito no suelen ser muchas, pero su experiencia puede resultar muy interesante para indicarte claves para avanzar y anticiparte a algunos obstáculos que sortear. Te servirán de modelos de comportamiento y también explorar las posibilidades de trabajar, en algunas situaciones, conjuntamente. Y visibilízate en foros profesionales, selecciona bien el impacto de tu presencia y visibilidad de la misma, y piensa de

modo particular, en los resultados que tendrás, considerando tanto beneficios económicos, clientela nueva, como redes relacionales que podrás crear y dar a conocerte a ti y a tu idea / empresa.

7. Genera un equipo de trabajo en que la diversidad cultural, de género, de ideologías, de capacidades etc., esté presente. Explicita los valores personales en que sustentas tu capacidad de emprender, la conformación de tu empresa, tu equipo y el modelo de relación y comunicación que quieres mantener tanto con los miembros del equipo como con los clientes, proveedores, otros emprendedores y emprendedoras. Así evitarás un error, más comúnmente cometido por las mujeres, y es el de fusionar como un todo relaciones familiares, personales y de empresa. Y ejerce un liderazgo resonante, capaz de reconocer las emociones y motivaciones propias y ajenas; ello hará que el personal se implique más activa y confiadamente en las tareas y sus resultados.
8. Identifica y gestiona el miedo al fracaso, más común entre las mujeres. Apuesta por la proactividad, como la capacidad para hacerte responsable de éxitos y fracasos de las decisiones tomadas. De este modo, tienes control de cómo y desde dónde has tomado cada una de las decisiones, balanceando en todo momento beneficios y riesgos en el corto, medio y largo plazo. Gestiona tu patrimonio emocional y movilízalo en las relaciones interpersonales, la capacidad para empatizar, para entender las necesidades de los clientes, las presiones de los proveedores, la búsqueda de soluciones basadas en ganar-ganar, etc.
9. Mejora tus habilidades de comunicación: apasiónate con tu idea, con su utilidad, con tu capacidad para trasladarla, para convencer y gestiona cómo comunicas desde la convicción personal. Para ello, toma conciencia de cómo es tu comunicación verbal y no verbal, en tanto que los patrones comunicativos de las mujeres suelen presentar diferencias en cuanto a mayor dificultad para hablar en público, responder a confrontaciones, críticas, tendencia al apaciguamiento, a la complacencia, etc. Elige qué imagen quieres comunicar, desde los patrones elegidos, no impuestos genéricamente pero no impostados desde el modelo masculino. Comunica desde el modelo de mujer emprendedora que has elegido ser.

10. Todo lo expuesto, responde a una imagen de mujer empoderada, emocionalmente inteligente: consciente de sus saberes, sus conocimientos, sus limitaciones, que es capaz de responsabilizarse de su vida, sus recursos personales, sus actuaciones, a la vez que optimizar todas sus capacidades y ponerlas al servicio personal y profesional: promoción del empoderamiento. Igualmente es capaz de poder dirigir su vida hacia los objetivos que se haya establecido, sustentados en los valores que haya clarificado: capaz de auto-liderar. A su vez, tendrá capacidad para poder orientar a otras personas hacia sus objetivos: con capacidad de liderar. Por último, exhibirá una serie de repertorios conductuales que le facilitarán la negociación basada en posiciones de beneficios de todas las partes: orientación a ganar, ganar. Ingredientes todos ellos absolutamente necesarios del éxito emprendedor... mantenido más allá del inicio o puesta en marcha de la idea.

Vicenta Rodríguez Martín

Doctora en Psicología por la Universidad de Castilla La Mancha, Diplomada en Trabajo Social por la Universidad Pontificia de Comillas y Licenciada en Psicología y Especialista en Organización y Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es Decana de la Facultad de Ciencias Sociales de Talavera de la Reina-UCLM donde es profesora titular de Trabajo Social y Servicios Sociales. Ha sido Directora del Título Propio de la UCLM de Especialista en Igualdad: Intervención Social desde la perspectiva de género durante 5 ediciones y ha desempeñado el cargo de Subdirectora del Centro de Estudios Universitarios de Talavera desde el 2002 a 2005, así como el de Subdirectora del Departamento de Derecho del Trabajo y Trabajo Social de la UCLM desde 2006 a 2012. Ha trabajado extensamente en el tema de las violencias de género y la promoción de la igualdad.

****

10 consejos para emprender en el ámbito de la investigación científica

Doctor Eduardo Anitua
Presidente de la Fundación Eduardo Anitua, Vitoria

En los últimos 20 años se ha producido un enorme salto cuantitativo y cualitativo en la ciencia de este país, y especialmente en al ámbito de la misma que mejor conozco, como es la biomedicina y la biotecnología. Razón por lo que a pesar de la larga crisis creo que es un momento adecuado para que los jóvenes investigadores con ganas de emprender decidan desarrollar su carrera profesional en nuestro país, posibilitando que el *know how* y el talento se queden dentro de nuestras fronteras, colaboren con el crecimiento de nuestra competitividad, y contribuyan a la renovación del tejido industrial.

Dicho esto, resulta complejo ofrecer un conjunto de consejos que puedan ser de utilidad para convertirse en un emprendedor en el ámbito de la investigación y la ciencia, ya que en mi opinión no existen fórmulas mágicas ni recetas que aseguren el éxito.

No obstante, desde la perspectiva que me ofrece mi experiencia profesional de más de 35 años, lo que puedo aportar son algunas reflexiones sobre lo que creo que ha funcionado y lo que no, en los proyectos científicos y profesionales en los que he participado o de los que he sido promotor.

1. Curiosidad inconformista.
   Para emprender en el ámbito de la ciencia, y posiblemente en muchos otros ámbitos, es necesario ser curioso. La ciencia avanza por la curiosidad, por la necesidad que sentimos de saber por qué ocurren las cosas, por querer encontrar una contestación a preguntas para las que no tenemos respuesta. Lo podríamos definir como una curiosidad científico-tecnológica que cuestiona algunos dogmas existentes, por mucho que estos sean comúnmente aceptados, y que solo se ve recompensada por la evidencia científica. Además, un emprendedor es una persona inquieta e inconformista, ávida de conocimiento, que siente deseos de cambiar las cosas, de ofrecer nuevas

alternativas y soluciones al «statu quo» existente. En definitiva, de aportar algo que nos permita avanzar.

2. Pasión.
   La pasión, la ilusión y el positivismo deben ser los motores de cualquier proyecto que decidamos emprender; son los que nos ayudarán a superarnos y los que nos sostendrán cuando atravesemos momentos de dificultad.
3. Visión
   Para emprender hay que trabajar una cualidad muy importante: la visión estratégica, detectar oportunidades, señales que otros no ven, y que permiten dar forma a una idea y desarrollarla.
4. Creatividad.
   Si queremos progresar en el ámbito de la ciencia hay que buscar nuevas soluciones, nuevos caminos, pensar de manera diferente a lo que está establecido. En definitiva, ser creativo y no aceptar las cosas como realidades inmutables, sino como retos que podemos afrontar.
5. Esfuerzo.
   Para emprender no basta con tener una buena idea. No hay emprendimiento posible sin un gran esfuerzo por parte del emprendedor. Basándome en mi experiencia, el camino que mi equipo y yo hemos recorrido para pasar de la intuición a la evidencia no ha sido fácil. Todo emprendedor tiene que tener muy claro que tanto el coste material como el sacrificio personal es elevado, y que debe estar preparado para asumir riesgos y aceptar renuncias. Además, quiero destacar que hay personas que poseen ciertas cualidades o atributos que favorecen su capacidad emprendedora de forma innata, pero otras muchas, gracias a su fuerza de voluntad, llegan a dominar capacidades que hacen de ellos un emprendedor con liderazgo.
6. Paciencia.
   Creo que esperar un éxito o un retorno económico a corto plazo es un error de partida. Todo proyecto sigue un ciclo que puede ser más o menos largo, pero desde luego no proporciona un éxito inmediato. Centrándome en el área de investigación en la que trabajo, hemos estado plantando semillas durante muchos años y es desde hace relativamente poco tiempo cuando estamos empezando a recoger los frutos del trabajo realizado.
7. Compartiendo el conocimiento.
   En el ámbito de la ciencia es imprescindible compartir el conoci-

miento adquirido y los avances logrados. Es la forma en la que la investigación avanza: construyendo nueva ciencia a partir de la ciencia que otros crearon y compartieron previamente. En el caso de BTI, colaboramos desde hace muchos años con muchos otros centros de investigación, buscando complementarnos en aras de conseguir mejores resultados y nuevos avances. En investigación, sumar es imprescindible y dividir un eterno error.

8. Trabajo en equipo.
   Tener éxito es más fácil si el camino se recorre con la adecuada compañía. Por eso es básico rodearse de un equipo de colaboradores que compartan la misma pasión y dedicación, y que crean firmemente en el proyecto que se pone en marcha. En mi caso concreto, el trabajo en equipo ha sido fundamental y me siento reconfortado de estar rodeado de un equipo de profesionales con talento y entusiasmo, compartiendo un proyecto común.
9. Tenacidad.
   Hay que mentalizarse que es muy posible que al iniciar un proyecto las cosas no salgan bien a la primera. Un análisis positivo de los resultados no esperados es la clave del éxito. Siempre me ha parecido magnífica la cita de Samuel Beckett «Equivócate, equivócate otra vez, pero equivócate mejor».
10. Soñar... manteniendo los pies en la ciencia.
    Para avanzar hay que seguir manteniendo la pasión del primer día, sin bajar la guardia ni relajarse al alcanzar las primeras metas. Cuando tengas éxitos, reconoce a las personas que te han ayudado tanto profesional como personalmente a que el proyecto que iniciaste sea una realidad.

Y por último, nunca olvides que la vida de muchas personas puede depender de que tu proyecto sea un éxito.

Eduardo Anitua Aldecoa

Doctor en Medicina y Cirugía. Especialista en Estomatología. Fundador y Director Científico de BTI Biotechnology Institute. Presidente de la Fundación que lleva su nombre. Es conocido a nivel mundial por ser pionero en el desarrollo de técnicas en bioimplantología y regeneración de tejidos, así como por ser el autor de la tecnología de Plasma Rico en Factores de Crecimiento (Endoret®) y su aplicación en diferentes áreas de la medicina. En su haber tiene 37 patentes internacionales, más de 300 artículos científicos, 10 libros sobre técnicas quirúrgicas y más de 500 conferencias en congresos internacionales. Es profesor invitado en más de 30 universidades de todo el mundo y conferenciante internacional de reconocido prestigio.

****

El del éxito, el único riesgo que compensa asumir

Jean Paul Rignault
Consejero delegado de AXA España y Presidente de la Fundación AXA

El riesgo, ese componente de toda aventura que nos pone los pies en el suelo. El temor de no saber cómo lidiar con él es el culpable de que a veces abandonemos nuestros sueños.

Como profesional del mundo del riesgo, me cruzo en mi día a día con diferentes personas y distintas formas de enfrentarse a él: los que toman el toro por los cuernos y los que prefieren ignorarlo y se lanzan a ciegas y sin planificación a la aventura de su vida.

Cuando hablo de riesgo me viene a la memoria una frase del filósofo Schopenhauer: «El destino mezcla las cartas y nosotros las jugamos».

Una idea ésta, la del reparto de cartas —de obstáculos y vicisitudes— que en la actualidad, desde mi experiencia profesional, veo muy clara. La vida, los negocios o la experiencia profesional nos reparte las cartas, los ingredientes, el punto de partida; pero sólo nosotros hemos de tener la visión y la suerte de jugarlas.

Hemos de saber qué riesgos no compensa asumir, cuáles modificar, minimizar, eliminar o transferir en este camino hacia el éxito, el único riesgo que, sin duda, hemos de abrazar con todas nuestras fuerzas.

1. Paso uno. ¿Sabes cuáles son tus riesgos? Analiza de forma clara y sencilla qué riesgos conlleva tu actividad, cuáles son inherentes a ella y cuáles están en tu propia forma de hacer las cosas. Si vas a montar un negocio, por ejemplo, de exportación, tendrás que valorar desde la situación geopolítica, el tráfico de mercancías, los permisos y obligaciones legales, idiosincrasia del mercado receptor...
2. Más vale prevenir que curar. Haz tu propia gestión integral de riesgos, como hacemos en las empresas: planes para detectar oportunamente los factores internos y externos que puedan afectarte: recuerda que eventos que piensas que nunca pudieran ocurrir, ocurren. Hay que prevenir, una estrategia de prevención es necesaria. De acuerdo, los factores externos son los

más difíciles de predecir y los que más daño provocan en las metas de tu negocio: cambio climático, fraude, innovación tecnológica, globalización, seguridad informática, actos terroristas, regulación, políticas públicas...

3. Todo en la vida tiene solución. Una vez que tengas claro qué puede impactar en tu actividad es el momento de ver si puedes minimizar estos riesgos; reducir, por ejemplo la probabilidad de que ocurran eventos negativos, establecer *business plan*, planes de continuidad de negocio, para el desarrollo de la actividad.
4. Transfiere los más graves. Siempre hay aspectos que no puedes asumir en solitario y es necesario transferir los riesgos más graves. Es indudable que, como asegurador, creo firmemente en el asesoramiento profesional que nos permita salvar este tipo de escollos. Si no puedes realizar una reinversión de tus activos es necesario que los asegures; si no puedes asumir un paro de actividad de dos semanas es necesario que tengas una cobertura que te los solucione; si no puedes ponerte enfermo porque necesitas ingresos es importante que tengas un respaldo económico.
5. Entropía empresarial. Vuelvo a mis orígenes de ingeniero para hablar de la segunda Ley de la termodinámica en la que se recoge que, en los sistemas aislados, la entropía no disminuye, sino que, como mucho, permanece constante. Y qué es la entropía, pues la magnitud del desorden o caos, algo que, sin duda, es un gran riesgo. Los sistemas, los negocios o las personas de forma aislada nos arriesgamos a caer en manos del caos por lo que parece imprescindible que si buscamos el éxito tendremos que partir de una planificación, una organización y una estrategia dinámica.
6. Protege tu patrimonio o el de los tuyos. Las experiencias profesionales han de ser sostenibles. Desde el punto de vista financiero no deberías comprometer el total de tu patrimonio ni el de los tuyos. Busca fórmulas de financiación, apalancamiento o asociación que te permita garantizar tu tranquilidad sin poner en jaque el patrimonio de base. Reducirá tu presión.
7. Planifica tu futuro. No siempre serás tan joven como ahora, ni tendrás la misma energía como en el presente. Piensa en el futuro de tu proyecto y en tu futuro. No te pases el día pensando

en el futuro, pero tenlo en mente porque, si no sabes a dónde ir, es difícil que comiences a andar.

8. Busca aliados. Sitúate en el mundo global. Ya lo decía Heráclito: «Todo fluye, nada permanece». Todo se halla sujeto a un proceso constante de transformación, de incesante nacimiento y caducidad. La globalización y las comunicaciones hacen que nuestro entorno cambie rápidamente: lo que hoy funciona no necesariamente lo hará dentro de tres años. La competencia, los clientes, la economía... Tú también tienes que cambiar, y además, más rápido que el resto.
9. Aprende del riesgo ajeno. Otros han recorrido el camino antes que tú, aprovéchalo, también se puede aprender por imitación.
10. El único riesgo que merece la pena asumir es el del éxito.

Jean-Paul Rignault

Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector asegurador con responsabilidades en las principales áreas propias del negocio. Ha sido máximo responsable durante siete años de la unidad de negocio del Grupo AXA y de seguros No Vida de grandes corporaciones a nivel mundial. Posee amplia experiencia en grupos de trabajo internacionales y multiculturales (grupos Unity, UAP, AXA), con importantes responsabilidades en Francia, EEUU y Reino Unido, así como en organismos sectoriales. Desde 2013 es consejero delegado de AXA España y Presidente de la Fundación AXA.

****

El perfeccionismo no ayuda

Valle Idígoras y Alejandro Trefois
Fundadores de «El Perruco»

En «El perruco» creamos productos que ayudan a desarrollar la Inteligencia Emocional de los niños y niñas a través del juego. Esta idea nació con nuestra hija Blanca a la que quisimos ofrecer herramientas para ser más feliz. Tras descubrir que un montón de conocimientos con base científica no se llevan a la práctica, decidimos «hacer algo». Hoy nuestro objetivo es acercarlos a las familias convertidos en juegos y actividades lúdicas para crecer juntos emocionalmente.

Nos gustaría compartir contigo algunas conclusiones que hemos obtenido de nuestra experiencia hasta el momento y comentarte que

el hecho de ponerlas en papel ha sido algo muy positivo y esclarecedor que te recomendamos hacer de vez en cuando:

1. Una de las cosas que más ayuda es tener la absoluta certeza de que tu proyecto es bueno y necesario para la sociedad. Cuando nosotros hablamos de nuestro proyecto, ilusionamos porque hablamos de algo en lo que creemos y que aporta beneficios claros para las personas.
2. Hay que tener paciencia, aguantar el tirón, buscar ingresos alternativos y gastar lo menos posible. La puesta en marcha de un negocio, y sobre todo sin financiación, es un proceso largo en el que hay que sobrevivir con lo justo. Hemos renunciado (y seguimos renunciando) a muchas cosas a las que estábamos acostumbrados, pero no creemos que eso sea negativo. Pensamos que el mundo necesita un cambio y que el camino no es el consumismo.
3. El miedo a lo desconocido paraliza, puede parecer un tópico en este mundo del emprendimiento, pero, en nuestro caso, el no hacer talleres para los niños por falta de experiencia, nos ha impedido darnos a conocer por esa vía y obtener ingresos extra.
4. Las colaboraciones con otros emprendedores no siempre dan buenos resultados: nuestro primer intento en este sentido nos hizo perder un año en el desarrollo de una aplicación. Nuestro modesto consejo es acotar lo máximo posible el tiempo de colaboración, porque lo más probable es que entren proyectos remunerados que aparquen el tuyo.
5. La confianza en tu socio/a debe ser total y compartir al 100% la visión del negocio. Sólo así se pueden delegar partes importantes del proyecto, discutir con libertad los distintos puntos de vista y tener cierta tranquilidad por lo menos en ese aspecto.
6. Entablar y mantener relaciones *offline* es fundamental. Cuando escuchamos a los demás y contamos nuestro proyecto, conseguimos ideas, colaboraciones, ventas, ánimos y energía positiva y lo mejor, palabra, no son las ventas.
7. El perfeccionismo no ayuda. Si bien es cierto que la búsqueda de la excelencia debe ser un valor, el querer tener atados todos los detalles nos ha impedido sacar al mercado un buen número de productos que ya deberían estar testados y funcionando o, en su caso, desechados.

8. Es importante establecer una estrategia clara con objetivos, tareas y plazos. Cuando nos hemos fijado metas la cosa ha avanzado mucho mejor que cuando era todo más difuso. En general tendemos a aplazar los trabajos que menos nos gustan; en nuestro caso, somos muy proclives a posponer las funciones comerciales y de gestión.
9. La asistencia a eventos, talleres y conferencias actualmente es muy accesible y hemos obtenido mucha información útil, entendiendo que no todos tendrán el mismo nivel y que hay que asistir a muchos para que la media sea buena.
10. Las redes sociales, los vídeos que hemos creado y nuestra web nos han permitido llegar a muchas partes del mundo sin apenas recursos y descubrir mercados potenciales como Latinoamérica.

... Y una cosa más: la buena imagen de marca y la elección de un nombre y un personaje fácilmente reconocibles es algo sumamente importante y que traíamos puesto de nuestra actividad anterior. Te animamos a darles la importancia que merecen, porque transmitirán la personalidad de tu proyecto.

Valle Idígoras y Alejandro Trefois

Valle Idígoras. Licenciada en Bellas Artes, especialidad Diseño, por la Universidad Complutense de Madrid. Tiene un máster en Artes y Tecnologías aplicadas a la Comunicación por Tracor Arts School (Madrid) y Comunicación Visual en Internet en el Instituto Europeo di Design (Madrid).

Alejandro Trefois. Licenciado en Bellas Artes, especialidad Diseño, por la Universidad Complutense de Madrid. Tiene un máster en Artes y Tecnologías aplicadas a la Comunicación por Tracor Arts School (Madrid) y Comunicación Visual en Internet en el Instituto Europeo di Design (Madrid). Además, es profesor de postgrado de diferentes materias relacionadas con el diseño.

****

Energía en todos los sentidos

Francisco José Duran Pérez
General Manager de la empresa Enterprise Energy

1. Antes de acometer un negocio creo que es fundamental meditar profundamente qué vamos a montar. ¿Qué quiero decir con esto? Pues sencillamente quiero decir que es conveniente montar algo que dominemos, es decir, que conozcamos en qué está basado el negocio, qué es necesario para montarlo, de qué inversión estamos hablando y, por supuesto, si además nos gusta la actividad que vamos a desarrollar aún mejor, porque eso implica un mejor conocimiento de dicha actividad.
2. Hacer un estudio exhaustivo del mercado potencial, previendo las posibilidades de dicho mercado para que el negocio, en principio, se mantenga de manera holgada y las posibilidades de crecimiento del mismo, puesto que un negocio, por regla general, y, en estos momentos, no se mantiene sólo con los mismos clientes, sino que hay que pensar en la expansión y a partir de ahí conseguir el crecimiento paulatino del mismo, teniendo en cuenta que las zonas de expansión estén dentro de nuestro ámbito de actuación.
3. Hacer, con ayuda y asesoramiento de técnicos especializados, un buen Plan de Empresa en el que se tenga en cuenta la inversión del proyecto, el tiempo de retorno de la misma, nuestra capacidad de afrontar dicha inversión en el tiempo hasta que se produzcan beneficios sustanciales. Teniendo siempre en cuenta que la inversión sea siempre la más ajustada posible sin que esto vaya en detrimento de la capacidad operativa del negocio. Esto me parece fundamental, aún teniendo un buen colchón financiero.
4. Después de haber pasado por estos tres pasos, creo importante hacer un estudio de mercado. De la misma manera que, en el paso anterior, dicho estudio deberemos solicitarlo a consultores especializados, porque, en mi opinión, es muy lógico pensar que nuestra actividad y los productos que comercializamos son magníficos y pensar que el mercado potencial del que disponemos nos lo va a demandar. Sin embargo, esto no tiene por qué ser así: lo que para nosotros puede ser el boom del mer-

cado, para nuestros clientes potenciales no tiene por qué generar interés. O, lo que es aún peor, no generar necesidad.

5. Otra cuestión importante a tener en cuenta a la hora de crear un negocio es no estar supeditado a las subvenciones de las diferentes administraciones; si pensamos y contamos con las subvenciones nos llevaremos la desagradable sorpresa de que unas tardan mucho tiempo en concederlas, otras son de cuantías pírricas, en otras no cumplimos los requisitos, otras, simplemente, no llegan porque la administración de turno, en el último momento, se ha retractado y, así, un largo etcétera. Por lo tanto, de esto se concluye que el negocio tiene que prosperar «per se» y olvidarnos de las subvenciones. Pero sí es aconsejable solicitar todas las subvenciones a las que podamos optar.
6. Otra premisa a tener en cuenta es que, a la hora de crear un negocio, tenemos que ser humildes, sin que ello vaya en perjuicio de que tengamos una actitud calculadora y, cuando sea necesario, fría. Pero es importante, como ya he dicho antes, la humildad y, por supuesto, nunca pisar a nadie ni alardear de nuestros logros, aunque sea de cara a la competencia.
7. Una parte fundamental a tener en cuenta es la formación continuada del personal de nuestra empresa si lo hubiera, empezando por nosotros, ya que, en la sociedad que vivimos, la mayoría de los mercados nos obligan a estar reciclándonos constantemente por muy bien que creamos conocer nuestra actividad y, por supuesto, si acometemos un negocio que no conocemos, esta premisa se convertiría en la primera y fundamental.
8. Marketing. En este apartado se pueden dar varias circunstancias: la primera, que tengamos capacidad económica para realizar una buena campaña de marketing para la promoción de nuestro negocio o que no dispongamos de tal capacidad. En este caso, recurriremos a los métodos más asequibles de los que dispongamos, como puede ser página Web hecha por nosotros, pasquines para buzoneo también hechos por nosotros, etc.; la segunda, que dispongamos de capacidad para dar servicio a la demanda que nos pueda venir, sin descuidar la calidad del servicio. Ésta considero que es la más importante, puesto que a raíz de la calidad del servicio se crea cartera.
9. Es fundamental, cuando disponemos de pocos recursos para que nos asesoren de cómo montar una empresa, el tener en

cuenta que, por parte de la Administración de cada región, existen una serie de organismos, tanto locales como provinciales o regionales, que se encargan de asesorar gratuitamente a todo emprendedor que lo solicite. Al igual que organizaciones altruistas como Diariocrítico, por poner un ejemplo, que hacen una labor encomiable para el emprendimiento empresarial.

10. Esto no es un consejo, sino una reflexión: atreveros a emprender, pero sin alocarse, porque a cada negocio que se emprende hay que dedicarle 25 horas y media al día. Y así, como se dice por estos lares, «atreveros a emprender y ser toreros», que os llevaréis muchas satisfacciones, pero también y, no lo olvidéis nunca, muchas noches sin dormir.

Francisco José Durán Pérez

General Manager de la empresa Enterprise Energy SL, creada en Córdoba en octubre del 2011, cuya actividad principal es la eficiencia energética, entendiendo como tal el estudio del consumo eléctrico mediante la factura, así como estudios y proyectos de las instalaciones eléctricas, su optimización y, por lo tanto, el consiguiente ahorro energético de las instalaciones.

****

Los eventos son emprendimientos

Francisco Olavarría Ramos
Serpentina Senior. Agencia de Eventos Sorpresa para la Tercera y Cuarta Edad

La idea nace en un momento de incertidumbre laboral, en el que vi con claridad que era la chispa ideal para apostar con entusiasmo por un sueño que hasta entonces sólo conocía mi almohada. En ese momento decidí que mi afición se convertiría en costumbre y mi pasión en profesión.

Cumplir años no es añadirnos ningún lastre; más bien al contrario, significa liberarse de cargas, cambiar de necesidades y ver la vida desde una perspectiva más serena. Serpentina Senior supo ver esa evolución natural y nació para ser la alternativa más satisfactoria al hecho de obsequiar con una corbata o un perfume a quienes ya les

sobra todo; posicionándonos en el mercado como los pioneros en un servicio revolucionario, por ser más justo y más humano con el colectivo Adulto Mayor.

Desarrollamos la estrategia, el diseño y la producción de eventos sorpresa y a medida para personas que están viviendo lo que creemos firmemente como la «Mejor Edad». Cualquier fecha es un buen motivo para regalar una experiencia inolvidable y compartirla con tus seres más queridos.

Contemplamos diferentes líneas de negocio: fiestas particulares (cumpleaños, aniversarios de boda, jubilaciones... homenajes), eventos privados para entidades relacionadas con la Tercera Edad y actividades singulares para las áreas de gobierno como Bienestar Social y Mayores de la Administración Pública.

Durante este tiempo, Serpentina Senior ha sabido crear la necesidad de ilusionar a los mayores con regalos asombrosos, participativos y memorables; aportando la salud que la rutina nos arrebata. Ahora sí, puedo decir que Serpentina Senior ya es mi utopía más real y estos los consejos que quiero compartir con vosotros:

1. Escucha tu voz interior. Aunque te empeñes, la vida te impone sus normas y te invita a explorar nuevos caminos. En mi caso, la necesidad agudizó el ingenio y los miedos ya no atemorizaban lo que ya sólo ilusionaba.
2. Rodéate de talento. Reconoce con humildad que tú mismo no alcanzas a saber de todo ni poder con todo.
3. Ármate de paciencia. Cualquier proyecto, por brillante que parezca, requiere de reposo y serenidad para que florezca y perdure. Insiste, persevera y abandona la actitud de queja.
4. Pon precio a tu trabajo y tiempo. Valora tus servicios y comunícalo como diferente y necesario.
5. Desobedece. Muy a menudo tu entorno más próximo por sobreprotección contagia tu ilusión de sus miedos al fracaso.
6. No escatimes en calidad. Tus clientes te recordarán y te recomendarán en función de su satisfacción con el servicio en el que confiaron.
7. Permítete equivocaciones pero no te encariñes. ¡Aprendemos a trompicones!
8. Defiende con pasión los argumentos que te hacen único. Aprovéchate de las Redes Sociales que son un efectivo y económico recurso para llegar a tu público objetivo.

9. Comparte tus ilusiones y comunica tus incertidumbres. Te permitirán conectar con tus socios, empleados, proveedores y clientes, con el lenguaje de las emociones en el que todos los emprendedores nos reconocemos.
10. Sé auténtico. El mercado necesita gente apasionada, creíble, generosa y agradecida con su comunidad.

Es el momento de sumaros al motor del cambio. Nuestro país necesita emprendedores sociales que aporten vida a los años de nuestros conciudadanos. La aventura es sinuosa y solitaria, pero merece la pena soñar despierto.

Y por último, como dice nuestro lema, «Nunca es tarde para celebrar la Vida»... ni para emprender rutas alternativas que nos ayuden a encontrarnos con nosotros mismos.

Francisco Olavarría Ramos

Socio Fundador y Director Creativo de Serpentina Senior. Grado Oficial en Publicidad y Relaciones Públicas en ESIC. Business & Marketing School de Madrid y master en Gestión Cultural. Universidad San Pablo. CEU. Madrid. Además, es licenciado en Historia y Teoría del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid. Tras años trabajando por cuenta ajena en el mundo del Marketing y las Relaciones Públicas, en 2013 decidió apostar por un sueño de emprendimiento social. Su trayectoria personal y su inquietud hacia el colectivo Adulto Mayor le animaron a lanzarse con la idea de crear la primera agencia de eventos sorpresa para la tercera y cuarta edad.

****

Sé solvente en lo que haces y sólo haz aquello en lo que eres solvente

Enrique Sánchez-Guijo
Cuarto teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Salamanca, concejal delegado de Economía, Innovación y Comercio

1. Trazar líneas y no descarrilar.
   Pido perdón de antemano por el exceso de vanidad de tomar mi trayectoria personal como ejemplo de nada, pero estoy convencido de que es el mejor camino y a mí me ha dado buenos resultados, visto ya desde la perspectiva de un cuarentón.

Dos líneas personales y profesionales han franqueado mi vida, y en torno a ellas he encontrado una muy aceptable satisfacción.
Al ingresar en la ONCE, con diez años de edad, mi profesor de braille me aconsejó hacerme economista, «la Organización necesitaba de ellos». Acepté el consejo, y ocho años más tarde me matriculaba en la correspondiente facultad, licenciándome a su debido tiempo. Sostuve este camino, el de la asignación de recursos escasos susceptibles de usos alternativos, y ahí seguimos. No puedo considerarme en modo alguno un economista relevante, pero la formación y la experiencia forman un tándem suficiente para navegar en los inciertos mares de lo pecuniario.
Mi traslado a Madrid e ingreso en la ONCE, repito a los diez años de edad, marcó además otra línea de largo y apasionante recorrido, la deportiva. Desde niño jugaba al fútbol en los Salesianos de Béjar, pero la sobrevenida ceguera me llevó a cambiar el popular deporte por el atletismo. Coseché éxitos y derrotas (alguna de ellas también exitosa), y de forma inesperada me vi en los juegos de Barcelona 1992, toda una experiencia. Altibajos constantes no pudieron con mi pasión por la competición (lo reconozco abiertamente: me gusta mucho competir), y en el año 2000 cerraba en las antípodas una carrera en las pistas de atletismo de 16 años ininterrumpidos. Pero la línea seguía, y tras la etapa sobre el tartán continué la carrera deportiva desde la gestión, en diversos órganos olímpicos y paralímpicos internacionales. Ahora investigo en mi tesis doctoral sobre el marketing de los paralímpicos, y seguiré....
En síntesis, en nada soy ningún «gurú», pero tantos años en un único empeño te hacen aprender aunque sea a fuerza de golpes. No he hecho otra cosa que buscar siempre el máximo rendimiento con recursos escasos; eso es la economía, eso es el deporte.

2. Solvencia, honestidad y seriedad.
   No improvisar, ser solvente en lo que se hace y sólo hacer aquello en lo que sé es solvente. La gente perdona errores, no engaños.
   Mis años al frente del Comité Paralímpico Europeo me permitieron conocer desde dentro los mecanismos de decisión de las instituciones europeas, especialmente de la Comisión. Si algo aprendí es que no se admiten advenedizos, que los proyectos diseñados al calor de una convocatoria, los objetivos redefinidos en línea con las prioridades oficiales, son el mayor de los fracasos y garantía absoluta de no lograr financiación. Por el

contrario, las organizaciones y personas que acreditan haber trabajado durante muchos años en un mismo área, haber obtenido sus no pocos fracasos, son el cliente perfecto para los funcionarios evaluadores y muy probablemente gocen con el apoyo y, siempre necesaria, financiación. No me cuentes lo que quiero oír, dime qué has hecho siempre.

3. Flexibilidad, distintas formas de franquear un muro.
   Si a cabezazos no eres capaz de derribar un muro, debes desplazarte a lo largo del mismo, porque igual hay una puerta.
   Los planes estratégicos, de viabilidad, desarrollo y similares, son herramientas fundamentales para orientar la actividad, centrar objetivos, y poner el foco en lo importante, resolviendo al mismo tiempo lo urgente. Sin embargo, la realidad es tozuda y a veces toma senderos inesperados, por exceso o por defecto. Es determinante permanecer vigilantes en todo momento a las circunstancias del entorno, analizar y reformular estrategias, en base a una escucha permanente con indicadores particulares de evaluación.
   Ocurre a veces, y lamentablemente por mi trabajo ahora lo veo mucho en el sector del comercio minorista, que lo que hacían nuestros antecesores durante muchas generaciones y les funcionaba, ahora no funciona. Hacer las cosas como se han hecho toda la vida no es garantía de que sigan saliendo como salieron toda la vida.
   Hablo de la tan invocada «innovación», que no es otra cosa que hacer las cosas de una nueva forma para posiblemente conseguir lo mismo. Vivimos tiempos de profundos y rapidísimos cambios, y en estas condiciones no avanzar es sinónimo de retroceder. Es como dejar de pedalear en una bicicleta, para simplemente mantener el equilibrio, hay que pedalear sin parar.
4. Empatía, las personas.
   Los conocimientos teóricos en finanzas, marketing, e incluso idiomas, son elementos necesarios pero nunca suficientes. De nada sirve dominar un idioma si no consigo conectar con un interlocutor.
   Lo aprendido en másters no sobra, pero hay que descubrir de qué pie cojea la persona con quien negociamos; debemos intuir qué siente y quiere cada cual, sus valores, preferencias o debilidades, que todos las tenemos, tanto decisores (inversores) o clientes.

Los tiempos de demostrar cuánto sabe uno de una materia debieron quedar más que cumplimentados en la universidad, y en el terreno de las relaciones «B2B», entre empresas y empresarios, dan esto por descontado y en la mayoría de los casos se resuelven por la calidad de las relaciones entre personas.

5. Diferenciación, el arte de ser único.

   Tu empresa, los profesionales que conformáis tu empresa, debéis ofrecer algo distinto a los competidores o, aún ofreciendo lo mismo, hacerlo de otra forma.

   Sería el arte, que lo es, de saber hacerse único, y esto no es tan difícil, de hecho es casi natural, si consideramos lo descrito más arriba acerca de la empatía y lo determinante de la comunicación entre personas.

   Tendemos a pensar que la oferta más barata es la más atractiva, pero hay otros muchos factores que pueden compensar un sobreprecio. Un cliente estaría dispuesto a pagar un mayor precio si somos capaces de ofrecerle una mejor solución a sus necesidades, que obviamente debemos «desnudar»: rapidez en la entrega, flexibilidad de suministro, oportunidades sociales y de networking (contactos, de toda la vida), y un largo etcétera.

6. La buena educación o de cómo agradar.

   Si importante son las buenas maneras y la educación en todos los aspectos de la vida, más aún al despegue de una nueva empresa, sin referencias previas. No solo es importante ser puntual, cumplir plazos… es fundamental saber escuchar, aconsejar, corregir con estilo, no imponer criterio o forzar o violentar persiguiendo una venta inmediata. Es mucho más importante ganar un cliente estable que una venta inmediata. Las relaciones sostenidas y basadas en la confianza son la mejor tarjeta de presentación ante nuevos aliados en los negocios.

   Como puede verse con facilidad: otra vez las personas, siempre las personas.

7. Equipo, la verdadera sinergia.

   Se habla mucho de la sinergia, sin explicar muy bien qué es. Desde el punto de vista meramente numérico, sinergia es cuando el valor de dos o más factores actuando como uno único es superior a la suma de los mismos actuando por separado. Es decir, que si 2+2 es igual a 4, no hay sinergia; pero si resulta 4,0001 sí la hay.

Pues eso es o debe ser un equipo, en la empresa o en el deporte. Hacer equipo es la habilidad para conseguir juntos lo que cada uno por separado, aún sumándolos todos, no lograrían.

Mantener motivado a tus colaboradores no es solo cuestión retributiva. Interesarte por situaciones familiares, tener pequeños detalles, corregir con argumentos, mantener las formas, liderar siendo la «quilla» en momentos convulsos, eso es lo que se espera del líder, del emprendedor, que por eso lo es.

Enrique Sánchez-Guijo

Es economista y deportista, nació en Béjar (Salamanca) en 1974. A los diez años de edad, consecuencia de una caída de bicicleta, pierde la vista en ambos ojos e inicia una nueva vida en Madrid. Se licenció en Económicas en la Universidad Complutense de Madrid, donde actualmente cursa el doctorado en Marketing, completando su formación con un Master de Análisis Económico-financiero de Empresas y el título de Técnicas de Investigación de Mercados (AEDEMO). Ha sido responsable de investigación social en la ONCE y, hasta el año 2011, de Marketing en la corporación empresarial de ésta Institución. Cuenta con cuatro oros en los juegos Paralímpicos de Barcelona'92, Atlanta'96 y Sydney'2000, además de ostentar el récord del mundo en los 200 metros lisos con una marca de 23´46´´. A inicios de los años 2000, fue secretario técnico del equipo ciclista profesional de la ONCE; y hasta 2009, Presidente del comité Paralímpico Europeo. En la actualidad, es cuarto teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Salamanca, concejal delegado de Economía, Innovación y Comercio.

****



CAPÍTULO 10

Internacionalización

Dice el presidente de los rectores universitarios españoles que «el mercado de hoy es el mundo». ¿Hay que ir necesariamente a los mercados internacionales para garantizar el éxito de nuestra empresa?¿O más bien una internacionalización precipitada pondría en riesgo prematuro un proyecto que necesita primero consolidarse en el interior? Aquí ofrecemos algunas muy interesantes consideraciones de especialistas.

El mercado de hoy es el mundo

Manuel J. López Pérez
Presidente de la Conferencia de Rectores Universitarios (CRUE). Rector de la Universidad de Zaragoza

Emprender es una acción que requiere determinación, convicción y una buena dosis de valentía. Por tanto, si estás pensando en ello, lo primero que me gustaría es transmitirte mi respeto y admiración, ya que hay demasiadas pocas personas que se atreven a hacerlo hoy en día y es muy necesario para crear empleo.

Con la experiencia que he ido adquiriendo a lo largo de los años, creo que puedo tomarme la libertad de darte algunos consejos que quizás puedan serte de utilidad para esta nueva andanza.

1. Emprender es la mejor manera de que tu futuro dependa de ti mismo.
   Al convertirte en emprendedor tú coges las riendas de tu propio negocio y, por tanto, las de tu futuro. Tú tomas las decisiones sobre el rumbo hacia donde las quieres llevar, lo cual, aunque implica un riesgo, no te va a limitar como cuando detectas una oportunidad en un trabajo por cuenta ajena y tus superiores no lo tienen en cuenta o no lo saben aprovechar. Tú serás tu propio jefe y puedes organizar tu tiempo como mejor te convenga.
2. Emprender es una manera muy útil de crear riqueza.
   Tu nivel de ingresos no va a ser fijado por una tabla salarial o un convenio, ni vas a depender de tu jefe para tener un aumento de sueldo, sino que va ir creciendo a la vez que tu negocio aumente. Además, poco a poco irás generando puestos de trabajo que contribuyan a bajar las cifras de paro y, por tanto, a mejorar la economía global de nuestro país. Si más gente tomara la misma decisión que tú, el desempleo bajaría notablemente.
3. Ten paciencia.
   El trabajo duro es uno de los requisitos indispensables para ser emprendedor: Si no hay esfuerzo y dedicación, no vale de nada tener una buena idea y un equipo de primera. Y aunque pueda parecer desalentador, no esperes resultados a corto plazo. Quizás sufrirás, te desanimarás, pensarás que te has equivocado, pero nunca tires la toalla. Sigue luchando, ya que el trabajo constante y la ilusión son imprescindibles para ser un buen emprendedor. Y es que, aunque a todos nos gustaría poder ganar mucho dinero el primer día de crear nuestro negocio, no suele ser así. Los comienzos son duros, ya que es en esos momentos cuando se debe crear y consolidar la empresa. Y rendirse no es una opción.
4. Hay que conocer bien la materia de tu negocio.
   Una de las características de ser un emprendedor de éxito es hacer lo que te apasiona, pues el hacer tu trabajo con pasión se ve reflejado en el trabajo final y tus clientes lo notan. Pero además de apasionarte por lo que haces, debes conocer qué esperan tus clientes potenciales de tu producto, cuáles son las tendencias del mercado, qué costes te supondrá, márgenes, rentabilidades, etc. En definitiva, sal al mercado, ponte a prueba, escucha a los usuarios para saber qué tienes que mejorar. Y si algo no funciona, modifícalo lo antes posible.

5. Invierte en ti y en tu idea.
   Tu formación es básica y puedes utilizarla para tu negocio y para todo aquello que emprendas en el futuro. Formarte te permite dar más de ti —y mejor— en aquellas actividades que realizas. Nunca dejes de aprender, porque no hay mejor inversión que invertir en uno mismo.
6. El mercado de hoy es el mundo.
   Gracias a las nuevas tecnologías, se abre un mercado potencial enorme. Antiguamente, a los emprendedores no les quedaba más remedio que pensar a nivel local, y si eran muy arriesgados, a nivel nacional. Pero hoy en día, hay que pensar en grande, apostar por los mercados internacionales: Puedes vender tus productos en aquellos mercados que se encuentran en crecimiento como Asia, África y Medio Oriente, y encontrar formas de cumplir las necesidades de esos clientes.
7. En el mundo se habla inglés.
   Estrechamente ligado con el punto anterior, para abrirse al mundo, hay que hablar y dominar, como mínimo, el inglés. Resulta muy típico en algunos países, como por ejemplo España, ser emprendedor y tener el inglés como asignatura pendiente. No permitas que esto te suceda a ti o te estarás cerrando muchas puertas.
8. El éxito es cosa siempre de grupo.
   Es fundamental que te rodees de un equipo multidisciplinar y que estén repartidas bien sus responsabilidades. Que haya una única última palabra, diversidad de talentos, y que estén todos alineados en un mismo objetivo. Y cuando consigas el éxito, ten en cuenta que no será solo «tu éxito», sino el éxito de todos los que lo habéis hecho posible.
9. El fracaso te prepara mejor para el éxito.
   Aunque parezca extraño, hay que aprender a fracasar, pero, cuidado, sin que eso signifique tirar la toalla. Puestos a fracasar, mejor hacerlo rápido y barato, y cuantas veces sea necesario, hasta alcanzar el objetivo que te trazaste inicialmente. A veces parece que la historia la escriben los que han tenido éxito, son ellos los que salen en los medios y a los que se les ovaciona, pero no nos damos cuenta de la gran multitud de fracasos que se tienen que producir para alcanzar el éxito.
10. La oportunidad de negocio te aparecerá cuando tú estés trabajando.

> Según la Real Academia Española de la Lengua, «oportunidad» es una conveniencia de tiempo y de lugar; es decir, cuando se dan las condiciones adecuadas en el sitio correcto, en un momento preciso para que ocurra algo que ocasione un beneficio. Estas ocasiones de negocio se incrementan exponencialmente cuando uno se encuentra ya dentro del mercado laboral, ya que se detectan nichos de mercado que nosotros podríamos cubrir a través de algún producto o servicio.

Manuel J. López Pérez

Es Licenciado en Farmacia por la Universidad Complutense de Madrid, en septiembre de 1969, y es Doctor en Farmacia por la Universidad Complutense, en octubre de 1972. Premio Extraordinario de Doctorado. En la Universidad de Zaragoza ha desarrollado diferentes puestos de responsabilidad: Director del Departamento de Bioquímica, Biología Molecular y Celular en varios periodos, Vicedecano de la Facultad de Veterinaria de 1991 a 1992, Presidente de la Comisión de Doctorado de la Universidad de Zaragoza de 1992 a 1994, y Vicerrector de Ordenación Académica de la Universidad de Zaragoza de 1996 a 2000. Desde 2001 a 2003 fue Director General de Enseñanza Superior del Gobierno de Aragón. Vocal del Consejo Azor de Investigación (CONAI) de la Diputación General de Aragón, de 1985 a 1991. Miembro de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora, de 2001 a 2003. Experto asesor externo de la Comisión Nacional de Ética para la Investigación Científica y Tecnológica. Miembro del jurado de concesión de los Premios IDEA (Innovación De Empresas en Aragón), de 1994 a 2000. Desde el día 29 de noviembre de 2013 ocupa el cargo de Presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE).

****

Para crecer ¿es necesario buscar nuevos mercados? ¿Es necesario o no salir de España?

Ana G. Viñambres
Business Development Director www.bidAway.com

Es complicado generalizar con un tema tan importante y crucial como la internacionalización o conseguir fórmulas aplicables a todas las empresas y proyectos. La internacionalización es una opción clave para un gran número de organizaciones, pero esta misma alternativa puede ser un grave error para otras.

En general, siempre se aconseja que las empresas busquen mer-

cados internacionales cuando tengan una buena solidez financiera, no cuando se esté en una situación de extrema necesidad en la que deban buscar consumidores adicionales desesperadamente, de cualquier forma y en cualquier lugar. El proceso de internacionalización requiere de profundos análisis y decisiones meditadas que pueden llevar muchos meses para madurarse y muchos más meses para materializarse y ser rentables. En la mayoría de los casos, es necesario un gran músculo financiero para poder soportar este crecimiento.

Asimismo, esta decisión de internacionalización seguirá un proceso diferente dependiendo de si la empresa ya lleva un tiempo en el mercado o si es un nuevo proyecto que debe decidir un lanzamiento simultáneo o consecutivo en diferentes países.

De igual forma, los criterios pueden variar ligeramente si se trata de una empresa *online* o de una empresa en la que la mayor parte de su negocio se sigue materializando *offline*.

Por todo ello, los consejos que vienen a continuación pueden ser o no aplicables, dependiendo de la naturaleza, estado actual u objetivos de la empresa. Para centrar el tema, también se asume que el objetivo del proceso de internacionalización es el de incrementar consumidores y clientes potenciales, aumentando ventas y beneficios y replicando el modelo de negocio en mercados similares. Otros muchos objetivos, como puedan ser el de mejorar la eficiencia, conseguir economías de escala, mejorar procesos de innovación al recibir más opiniones y experiencias, también podrían ser considerados y añadir consejos adicionales.

Después de estas matizaciones, estos serían los consejos concretos que ofreceríamos:

1. Tener la capacidad financiera para afrontar un proceso de internacionalización: los procesos de expansión global poco meditados suelen tener un final poco exitoso y pueden ser el inicio de una caída al abismo para muchos proyectos que podían haber elegido otras formas de consolidación o de crecimiento (ampliar líneas de negocio, ampliar público objetivo dentro del país, añadir servicios adicionales, etc.).
2. Buscar todo tipo de ayudas, tanto financieras como de asesoría y consultoría para poder afrontar con éxito el proceso de internacionalización: En la actualidad, tanto a nivel nacional como de Comunidades Autónomas, hay numerosas ayudas de distintas instituciones y organismos que pueden ayudarnos a iniciar este proceso con más posibilidades de éxito.

3. Tener un enfoque global internalizado y claro desde el principio: En empresas ya existentes este proceso consistirá en la adaptación a otros mercados de los sistemas internos existentes, pero en los nuevos proyectos implicará que, en todas las planificaciones, se consideren estos aspectos para que todos los sistemas estén preparados para atender a públicos con distintas procedencias, distintos idiomas y distintas monedas de pago: sistemas multi-idioma, gestión multi-moneda, así como otros sistemas internos de la empresa. Los sistemas que desde un principio son desarrollados con este enfoque internacional no precisan de cambios de ingeniería ni códigos adicionales.
4. Poseer equipos humanos preparados para el proceso de internacionalización: Y aquí no sólo estamos hablando de capacidades lingüísticas y de idiomas, sino también de equipos con experiencias internacionales, con capacidad de adaptación, capacidad de comprensión de otras culturas y de otros modos de hacer negocios. Si los equipos actuales no lo tienen, hay que buscarlos fuera o asegurarnos de preparar correctamente a nuestro talento interno.
5. Estudiar y entender bien el mercado antes de introducirte en él: Aunque los mercados sean similares, pueden tener diferencias no tan claras a primera vista que pueden conducir proyectos sólidos al fracaso. Un ejemplo muy claro aparece en el sector del turismo, un sector muy globalizado pero con algunas características locales de cada mercado muy importantes a tener en cuenta. Un ejemplo sería el destino de Egipto, que para el mercado español se vende principalmente como destino cultural: estancia en el Cairo y crucero por el Nilo, mientras que en Italia se vende como un destino de sol y playa (Sharm El Sheikh).
6. Adaptar el modelo de negocio en todos los aspectos que sea necesario: Esta «localización» no debe limitarse solo al producto que se ofrece, sino también a otros aspectos clave como puedan ser los sistemas de pago que se vayan a utilizar. Según el país, hay sistemas de pago que son básicos y otros que no lo son tanto. Pagos a plazos, pago por transferencia, paypal, distintas tarjetas de crédito, etc, deben ser contempladas como opciones. La capacidad de adaptación de la empresa debe ser clara.
7. Estudiar profundamente los posibles competidores existentes o que puedan aparecer en un futuro inmediato en los mercados

objetivos: Este aspecto es también muy importante en el día a día de cualquier negocio o proyecto. Sin embargo, es algo crucial en un proceso de internacionalización en el que es necesario conocer a fondo los distintos contrincantes para saber cuál es el valor diferencial que nuestro proyecto ofrece a los consumidores y enfatizarlo.

8. Analizar posibles socios locales en cada uno de los mercados: con conocimientos locales fundamentales que nos ayuden a entrar más fácilmente en los mercados y con más solidez y estabilidad y que nos puedan servir, en caso de necesidad, como «paraguas» político. También es importante considerar la forma de entrada. En algunos casos será más fácil entrar mediante la opción de franquicias o licencias que la presencia directa y en otros mediante la adquisición de una empresa ya existente o mediante la incorporación de una nueva sociedad.
9. Tener un compromiso con los mercados y compromiso de servicio: La decisión de internacionalización es una decisión que conlleva un compromiso temporal que no suele ser de corto o medio plazo, y esto hay que tenerlo en cuenta desde el principio.
10. Entender bien las condiciones económicas y del entorno, así como la legislación propia y las condiciones fiscales de cada país en el sector en que se opere: sobre todo para evitar sorpresas no deseadas.

Y para finalizar, pero no menos importante, como en cualquier aspecto del emprendimiento, es crucial tener mucha paciencia y tesón, ya que la apuesta de la internacionalización requiere de grandes esfuerzos cuyos resultados no suelen ser inmediatos y los problemas que aparecen suelen ser más complejos.

Ana G Viñambres

Business Development Director. www.BidAway.com. Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Londres (RHBNC) y con casi 20 años de experiencia, Ana ha desarrollado su carrera profesional en varios continentes y en sectores tan variados como las tecnologías de la información, tecnología industrial, moda y turismo online. Ha participado en la creación, lanzamiento y dirección de start ups tan reconocidos como eDreams (hoy Odigeo), Vueling y Groupalia. Ha ejercido puestos de alta responsabilidad en diversas multinacionales con operaciones en Nigeria, España, Suiza, Brasil y China.
Su experiencia internacional abarca Europa, Oriente Medio y África, en organizaciones como Hewlett-Packard, Compaq y Twinhead. Adicionalmente ha ejercido tareas de

«EconomicAttache» en la Embajada Española en Nairobi y ha sido consultora y observadora internacional para organismos como Naciones Unidas, OSCE, el Banco Mundial y DFID.

****

Analizar el entorno económico y político de otros mercados

Elio Laureano
Entrepreneur & Co-founder at Vepecoes Group SL

El acceso a la globalización y a la expansión internacional de las empresas se consigue realizando una adecuada cooperación entre empresas y con la evaluación adecuada de nuevos mercados.

Estamos convencidos de que la empresa que se está iniciando en el comercio exterior en abrir nuevos mercados, debería contar con las siguientes características y reunir algunos criterios:

- Contar con información comercial de su producto. Poder evaluar los precios de ingreso de nuestro producto hacia distintos mercados así como los volúmenes que se envían es una herramienta importante pues le permitirá identificar su mercado objetivo y manejar sus costos de exportación y márgenes de ganancia.
- Evaluar el poder adquisitivo, tendencias o temporadas de consumo de los usuarios finales del país donde queremos dirigirnos. De esta forma podremos adaptar nuestro producto al gusto y preferencia del consumidor, pues cada mercado es diferente y las estrategias de ingreso deben definirse adecuadamente.
- Analizar el entorno económico de los mercados identificados. Se debe contar con un panorama económico-político y del marco legal-aduanero del país. Existen países que por condiciones particulares de régimen político o económico ejercen control sobre la salida de divisas al extranjero o cuentan con barreras arancelarias o para arancelarias hacia determinados productos.

- Evaluar los acuerdos comerciales bilaterales que cuenta nuestro país con otras economías. Ello nos permitirá acceder a nuevos mercados haciendo uso de las preferencias arancelarias, lo que le permitirá al exportador ofrecer precios más competitivos que otros países que no cuentan con un acuerdo.
- Participar en Ruedas de Negocios y Ferias Internacionales, eventos que resultan ser los canales más efectivos para contactarse con empresas dentro de un nuevo mercado.
- Para concluir se podría mencionar que la cooperación entre empresas, entendida como el proceso de unir esfuerzos, recursos y talento para reducir gastos y soportar menos riesgos en la ejecución de un proyecto, es otra opción eficaz cuando se desea acceder a los mercados internacionales.

Este método de cooperación lo están realizando desde hace algún tiempo las grandes empresas, y es perfectamente válido para las pequeñas empresas y PYMES. Es una de las formas más adecuadas de obtener importantes ventajas frente a otras estrategias de actuación en el mercado internacional.

Elio Laureano

Licenciado en administración de empresas, con MBA en dirección de empresas. Actualmente estudiante de doctorado en Administración de la Universidad Santiago de Compostela, en el departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Es socio consultor de Vepecoes Group S.l, donde tiene tres principales unidades de negocios, Brox Technology, Aula Brox, Manager Asesores. Experiencia en Banca Pyme Perú como analista de créditos.

****

No poner todos los huevos en la misma cesta

Johnny Ortiz
Presidente de Zitro

Hay empresas que nacen desde el principio con clara vocación internacional. Sea porque el producto o servicio que ofrecen es adaptable a cualquier mercado o porque la situación económica del país en el que se funda la empresa así lo demanda o simplemente porque está en el ADN del emprendedor salir al exterior a buscar clientes.

Ya dice el refrán desde siempre que, en temas de emprendeduría y empresa, «no hay que poner todos los huevos en la misma cesta». Abrir mercado y disminuir tu riesgo de quedarte sin clientes es clave para el crecimiento.

Aquí te incluimos algunas claves y consejos por si quieres introducirte en nuevos mercados, unas claves que a nosotros nos han funcionado muy bien.

1. Analiza bien el producto/servicio que ofreces e infórmate primero de qué regulación existe sobre tu producto o servicio en el país en el que quieres introducirte, qué aranceles tienes que pagar en la frontera, impuestos y todo lo que tenga relación con cuestiones jurídicas y legales.
2. Analiza bien los gustos del público al que te vas a dirigir. No es lo mismo introducirte en Latinoamérica que en Europa: los gustos del público cambian. Adapta tu producto al mercado local.
3. Define bien tu estrategia de marketing. Qué canal vas a utilizar para introducir tu producto en un nuevo mercado. En nuestro caso, Zitro ha utilizado desde su lanzamiento el marketing ferial. Su presencia internacional en las ferias más importantes del sector ha facilitado la introducción de nuestra marca en los países en los que queríamos tener presencia.
4. Localiza previamente tus potenciales clientes o distribuidores. Ahora hay múltiples herramientas que te facilitan esta tarea. En una labor de prospección de un nuevo mercado puedes ahorrar mucho tiempo y esfuerzo gestionando tu agenda de reuniones y buscando tu cliente o distribuidor potencial.

5. No caigas en el error de realizar grandes inversiones sin testar previamente antes si tu producto va a tener aceptación o no dentro de un mercado concreto.
   Es preferible hacer una prueba pequeña de producto y testar su aceptación antes de hacer un desembarco grande. Además así podrás ver si tienes que hacer ligeras modificaciones que puedan «calar» mejor en tu nuevo público.
6. Elige bien el país donde te quieras introducir.
   Si bien es verdad que a veces la intuición es clave para cualquier emprendedor, a la hora de elegir el país donde quieres estar analiza bien si hay otros productos o servicios parecidos al tuyo, y por qué sí y por qué no y que es lo que funciona y lo que no. A veces nos empeñamos en tener presencia en lugares en los que nuestro producto nunca va a funcionar, o no del modo en el que queremos.
7. Preséntate de una manera original y encuentra tu diferencia. Esto es clave en cualquier negocio, estés en el país que estés. Pero si además vas a salir fuera, profundiza en qué puedes destacar. Si realizas un producto «Made in Spain» de calidad, sofisticado y muy original en tu país a lo mejor es lo que tienes que vender fuera.
8. Conoce el idioma y busca colaboradores o *partners* locales que conozcan el mercado local. Aquí radica la mayor dificultad de salir fuera. Encontrar *partners* que te ayuden a introducirte en el mercado local y que conozcan las claves del negocio. Si vas sólo puedes darte muchas veces de bruces antes de encontrar el camino correcto. No siempre puedes aprender todos los idiomas de los mercados en los que te introduces pero manéjate bien al menos en el idioma global por excelencia, que es el inglés, y trata de aprender expresiones y costumbres locales que te ayuden a empatizar con tu público. Muestra siempre interés por el país/cultura donde te diriges.
9. Hazte con un sistema fácil de envío y transporte de tus mercancías. En muchas ocasiones las barreras arancelarias son clave para echar hacia atrás a un emprendedor que decide salir fuera. Ármate de paciencia y piensa que esto es como todo, las primeras veces cuesta más pero al final coges práctica y todo va rodado. Cuidado con los costes extras que pueden quitar margen de beneficio a tu producto.

10. No tengas miedo a dar el paso de salir fuera. Te recomendamos la prudencia, pero que el miedo y el vértigo no te paralicen. Recuerda que no tienes nada que perder, pero sí mucho que ganar.

Johnny Ortiz

Fundador y presidente de Zitro, empresa multinacional líder en juegos de Bingo. Nacido en Río de Janeiro, Brasil, inició su andadura profesional en diferentes negocios familiares, hasta que en 1994 llevó a cabo su primera inmersión en el sector del juego-entretenimiento. Sus primeros pasos culminaron en la creación, en ese mismo año, del que fue uno de los Bingos más prestigiosos en Sao Paulo. En 1995, continuó su expansión profesional en Brasil, implantando dos bingos más. Tras una primera etapa de crecimiento, en 1999 llevó a cabo la creación de una nueva sociedad, dedicada a la explotación por cuenta propia, o en colaboración con otros operadores del sector, de máquinas de video bingo. Posteriormente, su andadura profesional le llevaría a la creación y desarrollo del software propio de juegos, y sistemas relacionados, dirigidos a la explotación de máquinas de video bingo y sentó las bases de su liderazgo como creador de juegos de video bingo. En 2007 funda del grupo Zitro, cuyo objetivo es apostar por la innovación e invertir de forma constante y progresiva en la investigación y el desarrollo (I+D+i).

****

El inglés marca la diferencia

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Consejero Delegado de Llorente y Cuenca

La figura de un buen emprendedor ha de estar caracterizada por su adaptabilidad, sobre todo en situaciones de incertidumbre para saber identificar oportunidades en medio de las dificultades y desarrollar, así, su ventaja competitiva.

Clave para la figura del emprendedor es su visión a largo plazo y su reinversión de beneficios asumiendo un beneficio posterior.

Pero la creación de una empresa y su desarrollo no es el punto final, sino que es el punto de partida a un abanico de posibilidades que se abren con la internacionalización para la cual el emprendedor debe permearse de conocimientos y tener una serie de atributos que favorezcan el proceso de expansión de la empresa.

DECÁLOGO DE CÓMO INTERNACIONALIZAR

Lógicamente, las claves que a continuación menciono no son las únicas a tener en cuenta pero, en mi opinión, son las principales y el punto de partida a la hora de plantearse un proceso de internacionalización.

1. Analizar el mercado y su competencia. Éste es el primer paso. Pero además de comprender en qué situación se encuentran nuestros potenciales competidores, debemos comprender en qué punto de madurez se encuentra el mercado al que llegamos. Es muy común el pensar que la falta de competidores con nuestros productos se traduce directamente en una oportunidad. Sin embargo, en ocasiones, el momento de llegada con soluciones demasiado innovadoras puede suponer un error debido a que el mercado no entiende ni requiere en ese momento dichas soluciones. Los mercados tienen una evolución de madurez que debe ser bien estudiada para evaluar la cabida de nuestra oferta comercial. Busca el momento idóneo.
2. Analizar el marco regulatorio. Una obviedad es que cada país posee un marco regulatorio diferente y que, en muchos, suele percibirse como más exigente y complejo que en el propio. Sin embargo, en muchas ocasiones cuando se selecciona el país en el que se desea empezar a hacer negocios, se analiza en profundidad el marco regulatorio que incidirá en nuestra empresa a la hora de implantarse, pero se descuidan las implicaciones que conlleva el hacer negocios a largo plazo en el país de acogida. Piensa en el largo plazo.
3. El idioma. El inglés es el idioma universal de los negocios. Sin embargo, muchas empresas españolas reconocen que tienen problemas a la hora de implementar estrategias de internacionalización en países de habla inglesa. La capacidad para comunicarse de una forma efectiva en inglés va a marcar la diferencia entre ganar o perder un negocio. Por tanto, si la empresa no está preparada para afrontar este reto con una competencia profesional en el idioma, se deben buscar otras opciones. En concreto, la región de América Latina es un núcleo de oportunidades gracias a su reciente impulso en su crecimiento y desarrollo. La llegada de empresas españolas a la región se está incrementando exponencialmente conscientes de que la internacionalización es una solución a la coyuntura económica actual, por

una parte, y la rotura de la barrera del idioma, por otra. Busca la practicidad.

4. Impulsar el relacionamiento con el ámbito político y empresarial del país. Cuando se llega a un país la parte compleja es empezar a hacer negocios ante la falta de relacionamiento con posibles clientes. Lo ideal es analizar y contactar con los socios más adecuados que puedan impulsar y desarrollar nuestra actividad en el país a través de alianzas. Desde instituciones políticas y no gubernamentales, a *Think-Tanks* en línea con el modelo de liderazgo a través del conocimiento, o hasta empresas competidoras con las que se puedan establecer colaboraciones. Busca amigos que te abran puertas.
5. Modelo de Socios. El retorno de la inversión no debe ser un objetivo a corto plazo. La búsqueda de financiación es necesaria a la hora de afrontar un proceso de internacionalización. Sin embargo, la clave está en la construcción inicial de la empresa sobre los cimientos de un modelo de socios, lo que facilitará, a largo plazo, los procesos de internacionalización. La reinversión de beneficios, a largo plazo, se convierte en una fuente de financiación propia que facilita el crecimiento exponencial de la empresa. Siembra para cosechar.
6. Seleccionar talento local y formar un equipo propio. Las barreras culturales son uno de los retos principales en un proceso de internacionalización y, muy especialmente, en el terreno de la consultoría estratégica de comunicación. Lo fundamental, por tanto, es seleccionar talento local que permita impregnar a la organización de la cultura y costumbres del país, y seleccionar profesionales de la organización que se implanten en el nuevo equipo para asegurar la persistencia de la filosofía y cultura de forma transversal a toda la organización. Imprégnate de la cultura.
7. No manejar a distancia. La gestión a distancia de las nuevas operaciones es un fracaso asegurado. La llegada a otro país no es un proceso a corto plazo o para el que existan atajos, por lo que es necesario que la empresa se implante en el país con una oficina para que nuestros *stakeholders* nos perciban como una posible relación duradera y que busca un valor compartido. Instálate en el país.

8. El respeto. La falta de adaptabilidad e, incluso, la falta de sensibilización con la cultura del país de acogida, es uno de los errores principales en los procesos de internacionalización. Las formas de hacer negocio siempre son diferentes de un país a otros, por lo que es necesario comprender y adoptar los procesos de negociación y costumbres del país para conseguir los resultados esperados. Mimetízate con la cultura.
9. La innovación. Cuando se llega a un país se focalizan los esfuerzos en impulsar el negocio y conseguir nuevos clientes. Y aunque es completamente necesario, no se puede olvidar que los productos innovadores con los que llegamos a un país lo son por un tiempo, y es necesario seguir trabajando para mejorarlos y buscar nuevas soluciones que estén a la altura de las necesidades de nuestros clientes. No te olvides de innovar.
10. La ilusión. El último ingrediente para construir el proyecto de internacionalización es la ilusión. Los procesos de internacionalización son complejos y, en muchos casos, tortuosos, por lo que cuando cometamos errores nunca debemos perder la motivación inicial con la que empezamos nuestro proyecto. Debemos conservar la ambición por seguir creciendo y no acomodarnos. No pierdas la pasión por lo que haces y sigue creciendo.

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Consejero Delegado de Llorente y Cuenca.
LLORENTE & CUENCA comenzó su aventura en 1995 gracias al impulso de sólo tres profesionales que iniciamos nuestra actividad desde una sala de juntas que un buen amigo abogado nos cedió, tras dejar nuestros trabajos fijos y bien remunerados, para iniciar una andadura empresarial apasionante, sin garantías de partida y sin inversor o fuente de financiación externas. En aquel momento, sólo contábamos con nuestro empuje, nuestro talento y nuestra confianza en el proyecto que iniciábamos. Esta historia que hoy se materializa, tras diecinueve años, en la Consultoría Líder en Comunicación, Gestión de la Reputación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina, ha supuesto un mar de complejidades, retos y oportunidades para las que hemos tenido que estar preparados.

****

SUB-PRIME MORTGAGES, DOWNGRADING, TOXIC BANK BAILOUT

CAPÍTULO 11

El «argot» en el que debemos movernos

Las empresas españolas han caído, como ocurre en todo el mundo, en el uso de términos anglosajones. Ello ocurre cada día en mayor medida, por lo que existen palabras y expresiones que son absolutamente fundamentales en el ejercicio de la labor emprendedora e innovadora. En este capítulo intentamos ofrecer algunas claves sobre esta importante cuestión.

La gran influencia del mundo anglosajón en la nueva forma de hacer negocios

Sir Roger Fry
Fundador de Kings College

Nuestra sociedad se ve cada vez más invadida e influenciada por el inglés. Desgraciadamente, incluso la crisis financiera mundial se apodera de frases y palabras inglesas para denominar ciertos fenómenos y aspectos económicos. Por ejemplo:

- *Collateralised debt obligations*
- *Sub-prime mortgages*

- *Downgrading*
- *Toxic Bank*
- *Bailout*
- *Deadcatbounce*

A pesar del deprimente panorama económico, descrito en muchas ocasiones a través de la terminología inglesa, España sigue haciendo negocios con sello de calidad, al mismo tiempo que es capaz de engendrar los mejores equipos de fútbol. De hecho, tres de los cuatro mejores equipos del mundo hoy son españoles. Es evidente que España está capacitada para liderar de forma eficiente tanto los negocios como las canchas de fútbol y competir al más alto nivel con el resto del mundo. Para ello se ve influenciada en gran medida por la cultura de la empresa y normas vigentes en el mundo anglo-sajón.

España cumple con lo fundamental para llevar una buena vida. El sol, el mar y sus ciudades llenas de cultura ponen el país a la cabeza de los destinos turísticos más populares del mundo.

Las empresas de ingeniería españolas continúan apostando por negocios importantes y actualmente trabajan en proyectos gigantes como la ampliación del Canal de Panamá y la construcción del Ave en Arabia Saudita, entre otros. Los aeropuertos del Reino Unido y E.E.U.U. están operados por Ferrovial. Las empresas españolas son unas de las principales protagonistas en el sector de las energías renovables y son líderes en el desarrollo de las nuevas tecnologías de desalinización de aguas.

La sede de Madrid de Amadeus, líder en soluciones tecnológicas y de software para la industria de viajes, representa la sede más importante del mundo en cuanto al sistema de reservas de viaje. Indra compite con los jugadores más relevantes dentro del sector tecnológico. El Grupo Telefónica tiene presencia en veinticinco países. A pesar de la crisis financiera, el sector bancario cuenta con dos exponentes importantes con proyección internacional, el Banco Santander y BBVA. Por supuesto, los grandes de la moda con presencia en el extranjero, Loewe por un lado y por el otro Zara, Mango, Custo, Pronovias, son marcas muy conocidas y admiradas por todo el mundo.

Como apoyo al talento emprendedor español existe en España un nutrido número de escuelas de negocio de gran prestigio a nivel mundial. Se trata de IE Business School, IESE, ESADE y EADA.

Como hemos podido observar, España cuenta con muchos factores positivos a la hora de pensar en un negocio. Desgraciadamente,

existe esa otra cara de la moneda, ya que según el Banco Mundial, el gobierno español no ofrece muchas facilidades para emprender. En el año 2012 solo se registraron tres nuevas empresas por cada 1000 habitantes en España, mientras que en el Reino Unido hablamos de once. Es fundamental apoyar el espíritu emprendedor y en ese sentido España necesita mejorar. Es imprescindible aligerar las condiciones para abrir una «*start up*» (el primer negocio), así como constante apoyo a través de las ayudas económicas.

Según el The Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, publicado por el Centro de Investigación Financiera del IESE, España ocupa el puesto nº 27 en el ranking de los 118 países más atractivos para inversiones extranjeras.

Como experto en educación, encuentro muy alarmante el hecho de que sólo una Universidad española esté entre las 200 mejores universidades del mundo. Se trata de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, que ocupa el lugar número 164 del ranking para 2013-2014, realizado por el Times Higher Education World University. Si las Universidades fueran equipos de fútbol, esto haría del Real Fútbol Club de Valladolid el mejor equipo nacional. Actualmente este club ocupa el número 163 del ranking mundial (www.clubworldranking.com). ¿Podríamos por un momento imaginar que los mejores no fueran Real Madrid, Atlético o Barcelona? Esto sería una de las mayores preocupaciones nacionales. ¿Por qué entonces los españoles no se preocupan más por el rendimiento de sus universidades?

¿Cuál sería la lectura de todo lo expuesto aquí? Los emprendedores españoles están realmente capacitados para tener éxito en cualquier negocio que emprendan. De hecho las empresas privadas españolas son muy competitivas mundialmente.

Por otro lado, las empresas españolas experimentan un gran salto cuando empiezan a operar fuera de las fronteras españolas y sobre todo cuando se convierten en las entidades multinacionales y optan por dejarse influir por la cultura empresarial anglo-sajona. También vemos que las escuelas de negocio, en su mayoría privadas, están muy valoradas en el ámbito internacional mientras que las universidades públicas, dominadas por el control y normas gubernamentales, se ven deslucidas. Ésta es la diferencia principal entre la cultura empresarial y política anglo-sajona y española.

El desarrollo económico viene de la pequeña y mediana empresa y no de las empresas gubernamentales. Las *start ups* dirigidas por jóvenes emprendedores son clave para la futura prosperidad económica.

A medida que se haga más fácil emprender y se admire más el espíritu emprendedor en la sociedad, la economía irá mejor. En la actualidad el emprendedor español está condenado a trabajar más que sus competidores en el Reino Unido, EEUU o Canadá. Si tiene ambición para conseguir grandes retos tendrá que aprender inglés y adaptar ciertas prácticas empresariales anglo-sajonas a sus negocios. Lamentablemente, hoy por hoy, su camino hacia el éxito se hace más duro, debido a las largas listas de normativas, regulaciones y restricciones gubernamentales.

Nunca ha sido más fácil aprender inglés que ahora. Las oportunidades que tienen los jóvenes españoles para pasar una temporada fuera y trabajar en el extranjero son muchas. En la cultura anglo-sajona es muy típico tomarse un tiempo libre tras finalizar los estudios universitarios. Es recomendable tener el «año sabático» para poder hacer un punto y aparte de manera constructiva; se puede aprovechar para viajar, hacer un Erasmus, o encontrar un trabajo de prácticas. Pasar tiempo fuera, perfeccionar el inglés, aprender de otras culturas y poder tener una crítica constructiva hacia la tuya es fundamental para poder afrontar los nuevos retos profesionales. Cuando haya un número suficiente de jóvenes españoles capaces de mirar las cuestiones importantes como la política, los negocios y la educación con otro prisma, los cambios positivos en España se acelerarán.

La buena noticia es que la sociedad española está cada vez más concienciada de que los jóvenes emprendedores necesitan apoyo, asesoramiento y acceso a las ayudas y subvenciones para la inversión. Las iniciativas como AJEIMpulsa, AJE Madrid, Barcelona Activa y sobre todo EDUCA 2020, ayudarán a reducir las barreras iniciales a todos los jóvenes españoles bien preparados, con excelente nivel del inglés y con ambición de lanzarse a crear su propio negocio.

Hacer negocio en España no es tarea fácil, pero si lo acometemos sin miedo, pronto descubriremos que ahí hay un mundo deseoso de escuchar nuestras maravillosas ideas.

Término	*Traducción*	*Definición*
Startup	*empresa emergente*	*Empresa innovadora, pequeña y de tecnología avanzada, en su fase inicial de funcionamiento, con gran potencial de crecimiento, que se financia con capital-riesgo.*
Networking	*trabajo en red*	*Interacción con otra gente para intercambiar información o desarrollar contactos.*
Crowdfunding	*financiación colectiva*	*Herramienta financiera de recaudación de pequeñas cantidades de capital para la inversión en proyectos innovadores, utilizando una plataforma en línea.*
Coworking	*trabajo en cooperación*	*Forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.*
Brainstorming	*lluvia de ideas*	*Discusión intensa para resolver problemas o generar ideas; un tipo de proceso de discusión en grupo en el que los miembros pueden y deben generar ideas lo más imaginativas y creativas posible en un corto periodo de tiempo.*
Coaching	-	*Método de desarrollo personal que, con el apoyo de un coach, ayuda a reflexionar al coachee, mediante la formulación de preguntas, para que éste tome conciencia de sus objetivos, competencias y frenos. A partir de aquí se traza una estrategia para llevar a cabo los cambios necesarios y así obtener los resultados establecidos, comprometiéndose a alcanzarlos.*
Mentoring	*tutoría*	*Relación que hace posible el aprendizaje y la experimentación, la realización del propio potencial y la adquisición de nuevas capacidades, a través de un proceso en que una persona, el tutor, presta apoyo a la carrera y al crecimiento personal de otra, el tutorando, al margen de la relación habitual entre superior y subordinado.*

Business plan	*plan de negocio*	*Documento detallado en el que se describe el pasado, presente y futuro financiero y los objetivos operativos de una empresa u organización.*
Prospect	*cliente potencial*	*Individuo o empresa que ha demostrado, por medio de una acción, un compromiso de tiempo, energía, actividad o dinero, pero con quién aún no ha cerrado la venta.*
Target	*público objetivo*	*Segmento del mercado al que se dirige una acción comercial.*
Marketing	*mercadotecnia*	*Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.*
Deadline	*plazo, fecha límite*	*Plazo máximo para la finalización de un proyecto, servicio, producto o negociación. En caso de no respetarse, se producen consecuencias negativas para el negocio, como pérdida de credibilidad, multas o penalizaciones.*
Workflow	*flujo de trabajo*	*El flujo de trabajo (workflow en inglés) es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.*
CEO	*director general, consejero delegado*	*Máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de una organización o institución.*
Headhunter	*Cazatalentos*	*Persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por compañías necesitadas de ellos.*
Know-how	*conocimientos técnicos*	*Conocimientos específicos en poder de un particular o de una empresa sobre un producto o un proceso de producción, a menudo obtenidos mediante amplias y costosas actividades de investigación y desarrollo (I+D).*
CRM	*gestión de relaciones con los clientes*	*Disciplina de gestión que utiliza herramientas, tecnologías y técnicas especializadas para facilitar las operaciones de front office, con el objetivo de optimizar el valor del cliente a lo largo de su relación con la empresa.*
Front office	-	*Área o departamento de una empresa financiera encargada de la negociación, investigación o ventas.*

Back office	*servicio de gestión*	*Departamento que no está directamente relacionado con los clientes, sino dirigido fundamentalmente hacia labores administrativas, como la contabilidad, el cumplimiento de las obligaciones legales y la comunicación entre las filiales.*
KPI	*indicador del control del servicio*	*Cualquier medida escogida para reflejar el desempeño en áreas de gran relevancia.*
Collateralised debt obligations	*obligaciones de deuda colateralizada*	*Se usa en español o las siglas en inglés (CDO).*
Sub-prime mortages	*hipoteca de alto riesgo, hipoteca subprime*	*Al tratarse de un producto financiero muy concreto y específicamente estadounidense, el uso de este préstamo en contextos financieros está generalizado.*
Downgrading	*reclasificación (a una categoría más baja)*	*Plantea dudas. Aunque se usa, no parece tan extendida como era de esperar.*
Toxic Bank	*Banco malo*	*Se usa en español.*
Bail out	*Rescatar*	*Se usa en español.*
Dead cat bounce	*ligero repunte en un mercado bajista*	*Se usa la traducción literal en español.*

He aquí un pequeño diccionario de términos ingleses que te ayudarán a emprender tu camino profesional.

FUENTES

RAE; Collins; BTM; IATE; Comisión Europea.

100 palabras para la igualdad: Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres (DG V,1998).

Real Academia Española.

Diccionario de la Lengua Española, Espasa Calpe.

Diccionario de términos financieros y de inversión, McGraw Hill.

Sir Roger Fry

Nació en Portsmouth y se educó en Inglaterra, antes de ejercer como profesor. A finales de 1960 se trasladó a España y en 1969 fundó Kings College, The British School of Madrid. Posteriormente abrió otros seis colegios en tres países: el Reino Unido, España y Panamá. En 1981 fundó la Fundación Hispano Británica en Madrid. Desde 1996 a 2011 fue Presidente del Council of British International Schools (COBIS). Ahora es Presidente Honorario. En 2012 se le concedió el título de caballero por promover la Educación Británica internacionalmente y las relaciones culturales entre el Reino Unido y España.

****

Los diez mandamientos para un «MILLENNIAL»

Iñaki Ortega
Director de Programas de Deusto Business School

Aunque este decálogo no aparece en el libro del Deuteronomio, tampoco ha pasado por las manos del profeta Moisés, ni mucho menos ha sido redactado por Yahvé y por supuesto nunca fue esculpido en piedra en el Monte Sinaí… sí es seguro que estos diez consejos han de ser cumplidos «religiosamente» por cualquiera que quiera emprender.

1. Primer mandamiento.
   Busca una especialidad para emprender que domines, un nicho en el que seas especialista y estés BIEN PREPARADO.
   Un reciente informe de la Fundación Kauffmann pone de manifiesto que los emprendedores de más éxito en Estados Unidos tienen en común haber cursado un MBA o ser doctores universitarios. De hecho los dos fundadores de Google se conocieron cursando un posgrado en la Universidad de Stanford, el creador de Facebook Mike Zuckerberg estudió en la exigente Harvard y la empresa líder global del *ecommerce* Amazon fue ideada por Jeff Bezos tras estudiar ingeniería en Princeton.
   Malcolm Gladwell, en su libro *Outliers*, expone que el éxito no es tanto consecuencia del talento innato de los individuos como de los estímulos que estos encuentran en el ambiente; y aun con eso, tal y como evidencia esta obra, se necesitan al menos 10.000 horas de práctica para dominar cualquier actividad, por lo que la paciencia se hace tan necesaria como la perseverancia.
2. Segundo mandamiento.
   Lo que hagas como emprendedor es imprescindible que TE GUSTE, que te apasione y disfrutes con el trabajo y con el sector elegido. Porque como reza el primer mandamiento vas a tener que trabajar muchas horas.
   Es muy posible que si estás leyendo esto seas un «*millennial*», no solo porque hayas nacido entre 1981 y 1995 sino porque eres emprendedor y por tanto compartes con ellos unas caracterís-

ticas propias, es decir, tienes la misma personalidad que los hijos de la generación del baby boom.

El término «*millennials*» viene dado debido a que se hicieron mayores de edad con la entrada del nuevo milenio. Son la primera generación de la historia que se ha criado bajo el paraguas de la tecnología, internet y las redes sociales. Según varios estudios este grupo social basa su elección de carrera no por el salario sino por el estilo de vida, consideran que es importante aprender constantemente en el trabajo, prefieren no tener empleo a estar en un trabajo que odien, exigen que les dejen ser originales en el trabajo, y eso incluye su estilo personal de vestimenta con el que se sientan cómodos. «Mis jefes pueden aprender mucho de mí» y «deberíamos orientar a nuestros compañeros mayores cuando se trata de temas de tecnología» son algunas de las respuesta habituales de los «*millennials*». Por todo lo anterior y sin olvidar sus pocas ganas de adaptación a los actuales ambientes laborales acaban fundando sus propios negocios y son objeto de deseo como señala la prestigiosa consultora Deloitte: «en este entorno económico tan cambiante, la energía, la inteligencia, su amplio conocimiento y saber hacer con la tecnología les hace esenciales para todas las organizaciones de alto rendimiento».

Los «*millennials*», como tú, quieren cambiar el mundo y eso solo se consigue con altas dosis de idealismo pero también disfrutando con lo que haces.

3. Tercer mandamiento.

No emprendas solo, busca socios, no amigos, y con habilidades distintas a las tuyas.

Estamos en la era de la *sharing economy*, en la que compartir, co-crear y colaborar es la garantía del éxito (el Instituto Tecnológico de Massachusetts —MIT— ha estimado el potencial de esta economía colaborativa en 110.000 millones de dólares). Además la complejidad es otra de las características de la época que nos ha tocado vivir por lo que se hace imprescindible buscar perfiles complementarios al tuyo para abarcar más áreas de conocimiento.

Pero no caigas en la tentación del *outsourcing* externalizando actividades claves de tu negocio. Nadie va a dedicar más tiempo, tener más interés en solucionar problemas o mejorar

los procedimientos claves que tú mismo. La solución te vuelve a llevar al primer mandamiento o bien te exige asociarte con aquellos que dominan las partes del negocio que tú desconoces.

4. Cuarto mandamiento.
   Aprende el idioma de los emprendedores. Cada profesión tiene su argot particular, y si quieres sacar adelante una *startup*, lo primero que tienes que hacer es familiarizarte con un nuevo esperanto que se habla tanto en Palo Alto como en Vallecas. Aquí tienes una historia en la que será tu nueva lengua:

   Hayas escrito tu plan de negocio en una servilleta o en un canvas, necesitarás buenas ideas y algo de dinero para convertirte en CEO (Chief Executive Officer) de tu propia empresa. Si la financiación sale de tu bolsillo o del de algún primo, sea familiar o no, entonces estás recurriendo a las socorridas tres Fs (friends, fools and family). Por el contrario, si tu idea es captar un inversor profesional, entonces lo que necesitas es «levantar» dinero. Muchos emprendedores buscan a los business angels y a los VC (Venture Capital). Unos y otros proporcionan equity, es decir, capital, con la esperanza de tener en el futuro un lucrativo exit, que es como se denomina la salida a través de la venta de sus participaciones. Una vez tengas claro que necesitas seed capital —inversión de arranque—, es imprescindible que elabores un pitch destinado a seducir a tu interlocutor en el tiempo que se tarda en coger el ascensor. Si eres convincente vendiéndole las bondades de tu startup eso te proporciona un track record sólido y es probable que el inversor te vea digno de alimentar su deal flow, esto es, su cartera de proyectos. En este caso, se iniciará una negociación que acabará plasmándose en una term sheet. Si aceptas esta oferta lo que haces es cerrar una ronda de inversión y es excusa suficiente para invitar a todo el equipo a otro tipo de rondas en algún bar.

Aunque la mayoría de los términos que han venido poblando este nuevo dialecto carecen del beneplácito de la RAE, no te preocupes porque esta nueva tribu de los «estartaperos» es disruptiva también en esto.

5. Quinto mandamiento.
   No te obsesiones con obtener financiación de bancos o fondos de inversión. Dedica todas tus energías a buscar clientes
   Evita convertirte en un experto financiero en lugar de un eficaz comercial de tu producto. Vender ha de ser tu obsesión y no lanzarte a una desenfrenada carrera por conseguir fondos que un día tendrás que devolver; para ello facturar es lo primero, concentra por tanto la mayor parte de tu tiempo en ello. La mejor forma de financiarse es el *Bootstrapping*: emprender con poco capital y con mínimos gastos o si lo prefieres más crudo: apáñatelas con los recursos que tienes a tu alcance.
6. Sexto mandamiento.
   Producto mínimamente viable. No te enfangues meses en tener un producto o servicio perfecto. Sal pronto con tu producto para conocer la respuesta del mercado.
   Como prescriben los métodos *Agile* o *Lean Startup*, lo importante es estar preparado para cometer no una, sino mil equivocaciones a la hora de sacar adelante un proyecto. Tienes que ser eficiente y salir cuanto antes al mercado con un PMV (producto mínimamente viable) y así conocer la respuesta del mercado y testar si tu negocio tiene interés. ¡El primer Iphone no tenía *e-mail*!
   A partir de ese primer contacto con el mercado, seguramente no tendrás otro remedio que ir «pivotando» tu idea hacia lo que te piden tus futuros clientes. Si por el contrario los *inputs* recibidos son decepcionantes busca otra idea y no pierdas más el tiempo y tu dinero. Si aún así quieres seguir con tu empresa no dejes de leer el siguiente mandamiento.
7. Séptimo mandamiento.
   No te enamores de tu idea, ten la mente fría para saber si es un buen o mal negocio.
   Como nos recuerda wikipedia Gollum es un personaje del universo de historias de Tolkien. Su nombre original era Sméagol y posteriormente fue nombrado como Gollum en referencia al ruido regurgitante que hacía con su garganta. Su período de vida fue extendido más allá de sus límites naturales por efecto de poseer el Anillo Único, una edad sobrenatural para una criatura que alguna vez fue un hobbit, aunque éste fue deformado y corrompido en mente y cuerpo por el poder del Anillo. Uno de

sus deseos más profundos fue el de poseer el Anillo (el cual lo tenía esclavizado), y lo estuvo buscando durante muchos años después de haberlo perdido.

Así que si no quieres convertirte en un Gollum no te obsesiones enfermizamente con tu idea o la trates como un tesoro a esconder porque eso puede ser tu perdición como lo fue para el hobbit. Estamos en la era de la *open innovation*. Que todo el mundo conozca tu modelo de negocio porque te ayudarán sus opiniones.

Tus ideas como emprendedor son la nueva fuente de innovación para la vieja economía. El emprendimiento se ha convertido en el vehículo de la innovación. Las grandes corporaciones han adoptado tu forma de pensar y los modelos de negocio de las *startups* como herramienta de crecimiento. Son habituales en las grandes empresas de todo el mundo los programas de emprendimiento corporativo y mecanismos de innovación abierta como incubadoras, aceleradoras e incluso plataformas de inversión como *corporate venture* capital. A su vez la responsabilidad social corporativa, la RSC de las grandes compañías está migrando desde lo asistencial a la innovación social o emprendimiento social.

8. Octavo mandamiento.

   Cuida tu imagen *online* y *offline*. Que tus presentaciones en papel y en persona estén trabajadas y trasmitan tu mejor imagen.

   Ser un «*millennial*» no es patente de corso para descuidar tu imagen como empresa. Tu talento ha de verse reflejado en tus presentaciones, informes, dossieres y por supuesto en las entrevistas que hagas. Los nuevos modos de trabajar más flexibles e informales no pueden llevarte a caer en el «efecto pijama». El teletrabajo o tener la oficina en casa han de ser compatibles con «vestirse» para asistir a eventos y hacer visitas para desvirtualizar clientes y proveedores.

   La reciente moda de los discursos cortos que resumen tu modelo de negocio en un «*elevator pitch*» tiene que tener detrás sólidos conocimientos de la industria en la que se desarrolla tu empresa porque a veces el ascensor se queda «colgado».

9. Noveno mandamiento.

   Aprovecha el Ecosistema emprendedor: las muchas oportuni-

dades y ayudas que las administraciones públicas, universidades y las grandes empresas ofrecen hoy a las *startups*.

No dejes de recordar que las cuatro claves para que una actuación, pública o privada, de apoyo a las nuevas empresas sea eficaz empiezan por la letra «e». Luchar contra los estorbos, emprender ligero, evaluar con métricas y sobre todo promover un ecosistema.

La RAE define ecosistema como una comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. En el mundo emprendedor esos seres vivos son los propios promotores de las nuevas empresas que han de interactuar con las administraciones públicas que les ponen muchas trabas pero cada vez les dan más apoyos. Con las grandes empresas que, como acabamos de ver, han entrado en la «revolución emprendedora» y las universidades y centros de conocimiento que están despertando de su sueño de vivir de espaldas a la empresa.

El profesor Iñaki Peña ha identificado el concepto de ecosistema con el ambiente para emprender y lo define como «una combinación exitosa de las condiciones del entorno que originarán un incremento en el nivel de innovación y competencia en el mercado y que deberían generar un efecto positivo en el crecimiento económico». Aunque también te encontrarás diferentes versiones del término ecosistema tales como *entrepreneurial economy*, marco emprendedor, economía *entrepreneur friendly* o economía emprendedora, entre otras.

En cualquier caso lo importante es que seas capaz de beneficiarte de ese ecosistema porque supondrá aplicar un coeficiente multiplicador de inmediato a la velocidad de lanzamiento de tu compañía.

10. Décimo mandamiento.

    Hay que ser Valiente. No hay nada que perder por fracasar, sino que no hacer nada es el mayor error.

    Fallar es el principio del éxito. En internet abundan las listas con los desastres más estrepitosos en el ámbito de las TIC —algunos, por cierto, protagonizados por las empresas fundadas por los mayores emprendedores de todos los tiempos—, pero estos no son ni la milésima parte de los que ha habido debido a que normalmente

lo que falla se acaba extinguiendo sin apenas repercusión. Silicon Valley, de hecho, se ha construido más a golpe de metedura de pata que de éxito porque empresas como HP, Oracle, Apple, Cisco, Yahoo! o Facebook son el resultado de un caldo de cultivo en el que todas las semanas desde hace décadas se administra el bautismo y la extremaunción a nuevas *startups*.

Un bucle infinito de prueba y error; así es como hay que entender el funcionamiento de este lugar del globo tan particular. De este modo, lo que está detrás del éxito del epicentro de la cultura *startup* es paradójicamente el fracaso, o, para ser más exactos, su aceptación como algo natural cuando alguien arriesga. Claro está que, como acabamos de ver en el noveno mandamiento, la Universidad de Stanford, la generosa financiación de las agencias federales y la industria del *venture capital* son factores importantes, pero es la sana costumbre de no etiquetar a los que tropiezan, e incluso de encumbrarles por habérsela jugado y aprendido con algo que merecía la pena, lo que marca la diferencia con lo que ocurre en otras latitudes.

En España hasta hace poco sólo estaba bien visto caerse cuando uno aprendía a montar en bicicleta, y pese a que poco a poco nos movemos hacia una cultura más tolerante con quienes arriesgan, todavía no nos hemos desprendido de un hábito tan inveteradamente nuestro como colgar sambenitos. Ya sabemos que en nuestro país quien manifiesta su intención de emprender se expone a toda clase de comentarios agoreros procedentes de gente de su entorno, muchas veces sin ninguna malicia, ya que sólo buscan reconducir una vocación incomprendida hacia la absurda seguridad del salario. Y es la costumbre de espetar un punitivo «te lo dije» al menor traspiés del que desoye estos vaticinios, lo que hace aún más perfecto y perverso este mecanismo de disuasión.

Por si fuera poco, la cultura del «te lo dije» juega en contra de los que, pese a las advertencias, se han atrevido a dar el paso, pues lo que los psicólogos llaman efecto Pigmalión nos enseña que las expectativas que tienen los demás sobre nosotros acaban influyendo en nuestro rendimiento.

No nos engañemos; el primer enemigo a batir por quien quiere crear una *startup* es el miedo, y no tanto la burocracia del registro mercantil, el hermetismo del banco o la morosidad de la administración. Por este motivo, con independencia de que las

> instituciones deban seguir allanando un camino aún demasiado accidentado, todos, desde nuestra responsabilidad de padres, docentes o amigos de emprendedores, podríamos hacer mucho por ellos si tan solo les ahorráramos las dichosas profecías autocumplidas. Si encima las sustituyésemos por palabras de aliento, mejor que mejor.

La receta, pues, es clara; si eres emprendedor no dudes nunca en reivindicar tu derecho a equivocarte y si estás leyendo esto y eres profesor, padre o amigo de emprendedores hazles ver que más importante que tener éxito es intentarlo tener.

Iñaki Ortega

Doctor en economía, profesor del grado de ADE de la universidad internacional de la Rioja (UNIR) y Director de Programas de Deusto Business School. Es autor de varios libros de carácter económico. Ha asesorado a varios gobiernos en sus estrategias de innovación, ha sido parlamentario y director general de Madrid Emprende desde su fundación en 2005 hasta junio de 2014. Por todo ello es considerado uno de los mayores expertos en nuestro país en materia de ecosistema emprendedor.

****

Dichosos Anglicismos

Diana Clarke
Empresa Diana Clarke Diseños

¿Qué es un anglicismo? Es un préstamo lingüístico del inglés, que tendría una justificación perfecta si se tratara de una palabra que no tuviera su equivalente en castellano. Pero la mayoría de los anglicismos que trufan el castellano están allí por el simple motivo de que el inglés está en todas partes; en otras palabras, es la lengua de la globalización. El latín de la era moderna.

Como inglesa admiradora de la lengua, literatura y cultura españolas, me ha parecido justo que éstas se defiendan de las incursiones del inglés. Pero un idioma es algo vivo; está en constante evolución, y si algo tiene el castellano en particular es que en su desarrollo ha sabido integrar muchas lenguas. Es lo que hace igualmente interesante el inglés, el idioma que probablemente adopta palabras de otras

culturas y las hace suyas con mayor facilidad, precisamente porque no tiene una institución equivalente a la Real Academia de la Lengua que controle o ponga coto a la «colonización semántica».

Los anglicismos han invadido todos los sectores: el deporte, la tecnología y la informática, la educación, los medios, y por supuesto: el mundo de la economía y de la empresa.

Cuando me invitaron a proponer un decálogo de anglicismos muy vistos y que tienen su equivalente en castellano, es decir, no tienen justificación excepto la que le otorga el «estatus» del inglés como lengua universal, me resultó complicado elegir... ¡la lista es tan larga!

Finalmente, después de pensármelo, he elegido los diez siguientes. Pero que conste: ¡hay muchos más!

1. *Manager* / *Management*: Manager tiene traducción literal en «gestor» o «gerente», y *Management* en «gestión o administración», no obstante, he aquí el número 1 de todos los anglicismos. Es de uso tan común que ya no hay vuelta atrás: se ha universalizado *Manager* y *management* en todos los idiomas. Por cierto, ni siquiera hago mención aquí de «*leadership*», pues su transformación en «liderazgo» está consumada, con su aceptación por la Real Academia de la Lengua.
2. *Business* / *Business Plan* / *Core Business*: ¿Quién ignora que «*Business*» es negocio o empresa? ¿Qué *Business Plan* tiene su equivalente en Plan de Negocio? «*Core Business*», no obstante, es más complicado de traducir, y la expresión es tan extendida, porque fue inventada en el mundo empresarial anglo-sajón, que resulta difícil persuadir a sus usuarios de cambiarse a «negocio-núcleo».
3. *Partner*: Cuya traducción es «socio» no impide que el uso de «*partner*» y «*partnership*» se haya extendido como la pólvora.
4. *Planning*: ¿Quién no ha soltado un «*planning*» pudiendo decir «planificación», cuando nos referimos al arte de definir procesos para lograr objetivos determinados? ¿Quizás porque nos ahorramos tres sílabas?
5. *Empowerment*: su equivalente «apoderamiento», o «empoderamiento», se refiere a la transferencia de poder y autonomía a individuos, equipos, o sistemas sociales para decidir y tomar acción. Implica cierta toma de conciencia también. En todo caso, la versión inglesa goza de favor.

6. *Global Scorecard*: «Cuadro de Mando Integral». Nos referimos —simplificando mucho— a la herramienta y modelo de Kaplan y Norton que muestra cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, identificando los indicadores que alinean todas las partes de dicho plan.
7. *Input / Output*: Lo que resulta curioso es que la explicación en castellano de «*output*» en muchos diccionarios reza: ¡¡Producto que resulta de la combinación de «*inputs*» de producción!! *Inputs* = factores. Huelga comentario.
8. *Best Practices*: Mejores Prácticas, expresión que se define a sí misma, y que, por no haber nacido en inglés siquiera, más difícilmente se justifica. Sin embargo, allí está, ocupando un lugar prominente entre los anglicismos más populares.
9. *Stakeholder*: Agente o grupo de influencia. En Gestión de Proyectos su utilización se ha extendido tanto que ha terminado por colonizar otros ámbitos de la empresa.
10. *Fee*: Honorarios o tarifa para el pago de un servicio. De nuevo, quizás su creciente popularización en el mundo empresarial se debe a su economía. ¡Es una palabra tan corta!

Diana Clarke

Británica de origen, afincada en España desde hace más de dos décadas, cuenta con una dilatada trayectoria profesional en el ámbito de los Recursos Humanos, de la Comunicación Corporativa y Consultoría en empresas de diferentes sectores. En la actualidad también es profesora asociada de varias escuelas de negocios, algunas internacionales, en el área de comportamiento organizativo, gestión de equipos internacionales, comunicación, cambio y liderazgo.
Es socia fundadora de la consultoría Managers Studio, dedicada a la búsqueda y el diseño de soluciones innovadoras para el desarrollo del talento, personas, equipos y líderes en el ámbito de la empresa. Ha participado en Congresos nacionales e internacionales con ponencias sobre temas relacionados con el comportamiento organizativo. Ha escrito el libro «Resiliencia, guía práctica para reemprender el vuelo en las organizaciones». Es Co-autora del libro «La Nevera Vacía-Gestión de Personas en Tiempos de Incertidumbre».

****

La era de los «entreps»

Joaquín Boston
Presidente del International Board of Entrepreneurs

Se dice que «*entrepreneurs*», de origen latino, se puso de moda en la Francia del siglo XVI significando algo así como: maestros de obra o albañiles a cargo, en referencia entonces a empresarios como arquitectos e ingenieros de caminos de la época que mayormente se comportaban como pioneros, construyendo puentes y trazando caminos, y como pueden imaginar no es casual que cuando la burbuja inmobiliaria explota sea este concepto y no otro: «*entrepreneurs*» o emprendedores, el que se convierta en *trendingtopic*, como si de una broma de mal gusto se tratase: «¡Abajo los albañiles! ¡Arriba los emprendedores!». Podría rezar el epitafio.

Bromas aparte, lo que resulta evidente es que después de las palabras Google o Internet existen pocos términos que hayan sido tan capaces de invadir nuestro día a día como emprendedores o «*entrepreneurs*», sin distinción de edad, condición, oficio o país. Si alguien no incorpora el término a su ideario o prefiere usar el término empresario se le trata como *demodé* o pasado de moda.

Como ocurre con frecuencia, la lengua inglesa ha sacado ventaja también en este caso y el kit incorpora además otros conceptos anglosajones cuya traducción al español resulta forzada o poco glamurosa, y que, vamos a pensar que sólo por eso, se suelen usar en su lengua de origen para evitar confusiones o farragosas explicaciones.

Vamos con algunos ejemplos: *empowerment*, muy vinculado al intraemprendimiento por cuanto define el proceso por el que los empleados son dotados de poder de iniciativa y toma de decisiones; *businessintelligence*, que viene a ser el conjunto de herramientas que facilita la toma eficiente de las decisiones de las que hablábamos antes; *enterpriseresourceplanning* o ERP que aparece como un sistema integral de información de las secciones clave de un negocio como la producción, la logística, los recursos humanos, las finanzas y el marketing; un emprendedor no puede olvidar el término *default* que consiste en ¡fallar en los pagos acordados!; *know-how* o saber hacer, que no se puede explicar sólo con palabras y freelance o trabajador autónomo.

La familia crece y se multiplica con conceptos como *start-up*, *businessangels* o *just in time*, cuyas traducciones literales en español pue-

den sonar ridículas: «empieza a tope», «ángeles inversores» o «justo en plazo», pero no podemos glosarlos todos por lo que recurrir a una buena clasificación de internet resultaría muy útil.

Lo que sí vamos a hacer es lanzar una exclusiva, presentando en sociedad a una nueva palabra: *entreps*, y a su familia numerosa: *toentrep*, *entrepy*, *entreping*, *entrepal*, *entrepment*, *roundteens*, *adultagers*, *muchers*, *do impulse*, *entreps centers*, *capitalers*, *threetwone*, *futurers and egos clan*.

Estos términos, que forman parte de la Carta Magna del International Board of Entrepreneurs(o Consejo Internacional de Emprendedores), vienen a facilitar el lenguaje y a revolucionar idiomáticamente el mundo del emprendimiento y los negocios a nivel internacional, por cuanto operan por igual para todos las lenguas y facilitan la comunicación entre extranjeros que hacen negocios entre ellos. Ni que decir tiene que pronunciar *entreps* resulta sencillo incluso para un niño y se incorpora a nuestro lenguaje cotidiano sin esfuerzo.

Así comienza la versión española de la Carta Magna del International Board of Entrepreneurs (o Consejo Internacional de Emprendedores): «Nosotros, los *Entreps* del mundo» creamos empleo y somos pioneros, personas que estamos pensando en hacer negocios o que de hecho ya lideramos un proyecto empresarial. Nuestro derecho individual a ser llamado «*Entrep*» se prolonga hasta que cada uno de nuestros negocios tiene formalmente diez años. Si tú eres empresario individual eres un *entrep* y si formas parte de un proyecto empresarial liderado por varios socios se os llama *entreps*. Muchos *entreps* pueden equivocarse, ser ingenuos o no tener experiencia (pero madurarán a lo largo del tiempo, porque se trata de un proceso natural de crecimiento), pero es verdad que hay quienes pretende ser llamados *entreps* cuando no son más que humo, advenedizos, que aprovechan una ola creada por otros empresarios, y esos advenedizos no son *entreps*. www.entreps.org.

Joaquin Boston

Presidente del International Board of Entrepreneurs. Es licenciado en Derecho y ha cursado cinco masters» degrees en Dirección de RRHH, Dirección de Calidad, Finanzas y Tributación, Executive MBA y Directorate General Program por IESE Business School. Este español, que ha vivido a ambas orillas del Atlántico, ha ocupado puestos directivos en la administración pública como por ejemplo el de Director de RRHH de un equipo de 2100 personas, el de Director de Relaciones Institucionales de un grupo de empresas públicas, y en los últimos años ha sido el Subdirector General a cargo de Emprendedores de la Comunidad de Madrid. Entre los mundos público y privado, que alterna, él se ve más como un emprendedor, mix entre ejecutivo y empresario, desem-

peñando puestos como el de Director General de Stop o, CEO de City In One o la propia Presidencia del Consejo Internacional de Emprendedores (Entreps), en Bruselas.

****

From lost to the river

Florent Marot
Fundador de «limpia-parabrisas.es»

Al hilo de la influencia de otros idiomas y mentalidades en nuestros propios modos de vida y la manera de expresarnos, alguien dijo alguna vez: «negociamos en inglés, cortejamos a nuestras mujeres en francés, las amamos en italiano y ellas nos mandan a freír espárragos en español».

Siempre hemos sentido necesidad de comunicarnos con hombres y mujeres de otras culturas, entenderlos y hacernos entender por encima de la barrera de las lenguas. Hemos huido de la Torre de Babel y hemos acabado en... Kansas City.

Quien mejor lo ha explicado es el sociólogo Amando de Miguel. En los años ochenta, popularizó el término «cocacolonización» en su obra «Los Narcisos. El radicalismo cultural de los jóvenes» (Kairós, Barcelona,1979) y, más de cuatro décadas después, su tesis no ha perdido vigencia.

Decía Amando de Miguel que «muchos de los modos y modas culturales que distinguen a las sucesivas promociones de jóvenes en un país como el nuestro se relacionan con sus antecedentes norteamericanos de una manera oculta y eficaz, la misma que enlaza los concesionarios de Coca-Cola con la casa matriz situada en Atlanta. Esta última es la que proporciona la receta, la fórmula magistral. Luego, las organizaciones locales ponen el envase y el trabajo. La fórmula 'cocacolonizadora' se repite de mil maneras».

Sí, estamos «cocacolonizados» y lo estamos hasta tal punto que difícilmente nos damos cuenta de ello. De Miguel lo achacaba a la poderosísima industria cinematográfica de Hollywood, esa fabulosa arma propagandística con la que Estados Unidos ha invadido las grandes pantallas de todo el mundo para entretener, sí, pero también para adoctrinar a las masas de todo el Planeta.

Hoy, la «cocacolonización» se ejerce de manera más extensa, más inmediata y brutal a través de las nuevas tecnologías, íntimamente relacionadas con la comunicación, la globalización, el desarrollo y los movimientos de la economía mundial. Hoy no hacemos negocios, sino «*business*»; no asistimos a reuniones, sino a «*meetings*»; cuando en esas reuniones compartimos, proponemos, discutimos y contrastamos nuestras ideas para una puesta en común de una determinada estrategia, hacemos «*brainstorming*», y si nos tomamos un descanso en dicha reunión, hacemos «un *coffee*», así, con el «un» castellano antes del «*coffee*» inglés. Para que luego nos riamos del «*relaxing cup*» más famoso de café con leche que la alcaldesa de Madrid, Ana Botella, tuvo a bien publicitar.

Si hacemos un estudio de mercado es «*benchmarking*»; si elaboramos un informe, es un «*briefing*»; a las dificultades para emprender un negocio lo llamamos «handicap» y si tenemos el presentimiento de que a pesar de todo va a irnos bien, tenemos buen «*feeling*».

Lo malo de todo esto es que el presente artículo no lo voy a enviar por correo electrónico, sino por «*e-mail*», y cuando el presente libro salga a la luz será anunciado en Internet no a través de diferentes sitios, sino en distintos «*sites*», y comentado en redes sociales gracias a la buena labor de algún «*community manager*», y no de un especialista en moderar y administrar dichas redes y foros, o «chats».

Los geniales Federico López Socasau, alias «Colin», e Ignacio Ochoa Santamaría, alias «Güéster», plasmaron magistralmente la situación en su obra maestra, el gran libro titulado *From lost to the river*, en la que proponían traducciones literales del español al inglés sin intentar pasar por el «spanglish» para mantener el significado real y original de lo que decimos. Estamos en la Era de la globalización. Así que «*from lost to the river*». De perdidos al río.

Florent Marot

Francés de nacimiento. Estudió ingeniería de caminos, canales y puertos en Institut national des Sciences appliquées de Toulouse. Vino a España hace más de una década, donde trabajó en Menard España como responsable de compras. Cuando empezó la crisis, se quedó en paro y fundó www.limpia-parabrisas.es.

****

Anglicismos o el código oculto

Joaquín Mateos
Socio de Nuturna.EU

El universo del emprendimiento bebe de las fuentes anglosajonas. No sólo por el carácter —forma parte de su ADN empresarial y cultural— y por las ideas —muchos impulsos son trasladados a nuestros mercados locales—, sino también por la cantidad de términos que empleamos para referirnos a las facetas y empeños de nuestra actividad.

A veces no existe un término similar, son conceptos literalmente inventados, a veces no encontramos una traducción exacta o solamente correcta, y a veces resulta que es más rápido e imprescindible. Son los casos del «código» que hablamos para hacer valer nuestro conocimiento, o la jerga particular de una actividad. Y es que parece que si no hablas en «código» no sabes del tema, o no estás al día. Y cada sector tiene un código.

Por delante vaya que estoy en contra de utilizar anglicismos, ya que la riqueza de nuestro idioma es tal que nos permite encontrar el término equivalente, o adaptarlo de forma correcta. Son los casos de «*e-mail*», del que reniego particularmente ya que tiene una traducción inmediata por «correo-e», «*brochure*» por «folleto», «*stakeholders*» por «grupos de influencia», «*expertise*» por «experiencia», «*community manager*» por «gestor de comunidad» o «*seniority*» por «experimentado» o «madurez» según el contexto...

¡Ah!, el contexto, el peor enemigo de nuestras adaptaciones. Resulta que un término inglés puede traducirse con una palabra en un contexto, pero en otro chirría y resulta muy desafortunado. Pero esa es otra historia... Volviendo al emprendimiento, hay por otro lado expresiones a las que nos hemos rendido, sea por nuestra pereza o por la creciente y acelerada presión de adopción del término en la literatura. Aquí tenemos sospechosos habituales: «marketing» (mercadotecnia que rara vez se utiliza) y sus derivadas, «*branding*» (desarrollo de marca), «*brainstorming*» (tormenta de ideas o reunión de ideas), «*supplychain*» (cadena de suministro), o «*merchandising*» (productos comercializables, asociados a marca).

Hay otros casos en los que, aunque podemos traducir de forma satisfactoria, la traducción falla en transmitir. No se percibe el mismo

sentido ni alcance del término original. La primera es ubicua hoy en día, «web», difícilmente podríamos sustituirla por telaraña (telaraña mundial es incluso peor, aunque se haya utilizado alguna vez). Y no nos sirve «red», ya que tiene otros significados asociados a infraestructuras de comunicaciones en distintos niveles. Web nos sirve y se queda donde ésta (Internet es nombre propio y se puede y debe utilizar tal cual, pero no es lo mismo que la web).

Otros ejemplos son «DAFO» (inútiles los intentos de cuadrar otro acrónimo para el análisis de oportunidades, amenazas, puntos a favor y en contra), o «*know-how*», sobre la cual el castellano «saber-como» es insulso e incapaz, y las alternativas «pericias», «destrezas», «habilidades», «dotes», «alto nivel de conocimiento» no abarcan todo lo que queremos transmitir. Curiosa es «*networking*», para mi percepción intraducible, sobre todo en su forma verbal que tendemos a expresar como «hacer *networking*», no podríamos expresarlo con hacer o usar red de contactos —¡horrible!—, ni con un simple contactar.

Y el ejemplo más interesante, «*start-up*» o «*start up*», literalmente arranque o inicio, pero que habitualmente usamos como una iniciativa empresarial que está comenzando, dotándola de un halo de innovación o modernidad —no decimos que estamos creando una *start-up* de chocolate con churros, aunque sería perfectamente aplicable.

El código oculto que antes planteábamos como la forma de reconocerte en un sector o entorno suele ser una suerte de esnobismo. Es un marcaje de terreno y de galones, como si la utilización del término inglés otorgase el carnet de entrada en cierto club, y fuese una suerte de santo y seña para reconocer a los iniciados. Si repasamos algunas de las más jugosas, encontramos «*corporate*» y «*retail*», para referirnos a la parte corporativa del negocio o que aplica a servicios horizontales, y la parte dedicada a la venta al público. Este «*retailing*» que también se emplea en lugar de hablar del comercio o venta al por menor. Ligados a la estrategia, oímos mucho la actividad «*core*», la que es central, y que a menudo se invoca como principal u original de una empresa.

La organización de las empresas es terreno abonado para más esnobismos. Vemos como crecen los puestos de «*procurement*», ligados a la administración de recursos de la empresa y más específico de compras o alquileres y servicios, y su optimización —lo que un departamento de compras debería procurar de manera óptima—. Similar es el auge de los «principal» para hablar del director o administrador de

una oficina o rama de la compañía, o los anuncios de empleo solicitando «KAM», acrónimo para «*Key Account Manager*» o gerente principal de cuentas.

Su trabajo es el mismo que si se denominasen en castellano, pero naturalmente los criterios de selección se llenan de más anglicismos (además de los habituales «*senior*» y *junior*»), «*performance*», «*roadmap*», «*clientmanagement*», «*cross-selling*» (ojo, que nunca sería «*crosselling*»), «*reporting*», «*pricing*», «*sell-in*», «*playbook*»... y un conjunto similar de características ideales pretendidas en el posible candidato. Y es que cuando no se tiene una idea clara de las funciones y objetivos de un puesto, más parece que es preciso llenarlo de anglicismos para darle sentido. En esa caja de términos podrá calificarse cualquier pretensión futura de actividad para un candidato aceptado.

De las más interesantes que cobran fuerza últimamente tenemos «*compliance*», o conformidad, referido al cumplimiento de los códigos éticos y legales, público y particulares en las actividades de una empresa. Me vale en cualquier idioma siempre que se garantice la actuación correcta de la empresa, pero ¿eso no es función del departamento legal?

En fin, que entre tanto énfasis en *retailing*, *merchandising*, en crear *internalstartups*, una buena definición de *strategyplanning*, *marketing mix* y *pricingscheme*, en mantener el *core* del negocio, y crear un equipo de alto *performance*, echo de menos algo de «*Ethicalmanagement*», o gestión ética de los negocios.

Joaquín Mateos

Socio de Nuturna.EU. Licenciado en Matemáticas y especializado en Ciencias de la Computación por la Universidad Complutense de Madrid. Diploma de Estudios Avanzados (DEA). Departamento de Sistemas Informáticos y Programación. UCM. Siempre con un foco en la innovación y en la aplicación de tecnologías novedosas, Joaquín es un emprendedor que ha creado diversas compañías e incubado iniciativas de negocio para la creación y comercialización de dispositivos tecnológicos de uso en nuestra vida diaria. Ha trabajado en el desarrollo de sistemas y aplicaciones, en la consultoría de sistemas y en áreas de desarrollo de negocio durante los últimos 30 años. Tiene experiencia en diversos sectores como banca, energía, productos de consumo, comunicación y promoción, tecnología aplicada, logística, transporte o empresas web, tanto en mercados locales como internacionales.

1001 consejos para emprender

«Este libro se compone de consejos, dedicados fundamentalmente a los jóvenes que se plantean, como opción para sus vidas, emprender, innovar. Para los que no se conforman, para los que hacen suyos los inolvidables versos de Virgilio "y pueden, porque creen que pueden".

Un centenar de especialistas, procedentes de la vida académica universitaria, emprendedores con éxito y grandes empresarios que partieron de la nada y crearon imperios, se dan cita aquí con algunos representantes institucionales para ofrecer a los estudiantes, y a quienes ya no lo son, 'sus' diez consejos fundamentales, agrupados temáticamente. Es decir, mil y un consejos en total. Son consejos que cada uno de ellos constituye un tesoro para el que se quiera lanzar por los caminos no trillados y hacer realidad sus sueños. Unos, nos aconsejan desde el campo académico y teórico; los otros, desde su práctica diaria.

Creemos haber conseguido con este libro un ejemplar verdaderamente útil. Quienes en él escriben están convencidos de esta 'revolución innovadora y emprendedora' que ha de cambiar nuestro país en su aspecto hoy más deprimido, el panorama laboral. Hay muchas aportaciones, muchas coincidencias, pocas discrepancias de fondo: todos los que han participado, de manera entusiasta, en esta obra colectiva, saben que esta 'revolución' es la única que puede hacer que el nuestro sea un país más moderno, más acorde con los objetivos que los más ambiciosos nos planteamos de cara a esa fecha mítica de 2020.

Crea el lector que no digo esto motivado por un deseo de que este volumen —que no es, obviamente, mío, sino de cuantos han aceptado nuestro encargo de escribir en él— sea un éxito de ventas y de público. Aspiramos a mucho más que eso. Es que, como emprendedor y como entusiasta de la 'revolución emprendedora', que sabe que hay que cambiar tantas mentes, pienso, sin más, que este libro hay que leerlo».

Fernando Jáuregui





www.eoi.es

Con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"